

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2015

Mgr. Jitka Samková Volemanová

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Revize RVP ZV (k 1. 9. 2013) a její dopad na proměnu výuky

Revision of school educational programmes for primary schools (starting
1st September 2013) and its effect on the transformation of teaching

Mgr. Jitka Samková Volemanová

Vedoucí práce:	PhDr. Jan Voda, Ph.D.
Studijní program:	Specializace v pedagogice
Studijní obor:	Školský management

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Revize RVP ZV (k 1. 9. 2013) a její dopad na proměnu výuky vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 10. 4. 2015

.....

Poděkování

Děkuji PhDr. Janu Vodovi, Ph.D., vedoucímu závěrečné práce, za cenné odborné rady a připomínky při vedení mé práce. Děkuji všem respondentům, kteří se ochotně zúčastnili výzkumu.

ANOTACE

Bakalářská práce popisuje proces revizi rámcového vzdělávacího programu základního vzdělávání, následně revizi školních vzdělávacích programů základního vzdělávání k 1. září 2013. Práce vymezuje pojem kurikulum a částečně rozkrývá problematiku kurikulární reformy v České republice. Zároveň rámcově popisuje pojem decentralizace a s tím související otázku autonomie škol. V souvislosti s aktualizací školních vzdělávacích programů je zde popsán kompetenční model řídicích pracovníků, u kterých proces revize začínal. Cílem kvalitativního výzkumu je rozkrýt proces revize školních vzdělávacích programů základního vzdělávání na konkrétních školách a popsat manažerské oblasti, funkce a kompetence, které jsou v průběhu revize naplňovány. Práce nabízí doporučení a postupy managementu školy v oblasti úprav či aktualizací školních vzdělávacích programů.

KLÍČOVÁ SLOVA

- kurikulum, kurikulární reforma, autonomie škol, decentralizace, rámcové vzdělávací programy, klíčové kompetence, kompetence řídicích pracovníků, revize školních vzdělávacích programů

ANNOTATION

Bachelor thesis describes the process of revision of framework educational program and revision of school educational programmes for primary schools starting 1st September. The thesis defines the concept of curriculum and partially reveals the problems of the curricular reform in Czech republic. It also generally describes the concept of decentralization and related question of school's autonomy. In the context of the update of school's educational programs there is also described the competencies model of the executives, with whom the process of revision has started. The aim of the qualitative research is to unfold the process of revision of the primary school's educational programs on concrete schools and to describe the manager areas, the functions and the competencies that are fulfilled during the process of revision. The thesis suggests recommendations and methods for school management in the area of updates of school's programmes.

KEYWORDS

- curriculum, curriculum reform, school autonomy, decentralization, general education programs, key competencies, competency management personnel, revision of school curricula

Obsah

1 Úvod.....	8
2 Kurikulum.....	10
2.1 Dimenze kurikula.....	12
2.2 Kurikulární reforma.....	20
3 Kompetence řídících pracovníků ve školství.....	23
4 Výzkum.....	27
4.1 Metodologie výzkumu.....	27
4.2 Cíle výzkumu.....	28
4.3 Výzkumná otázka.....	29
4.4 Výzkumná metoda.....	30
4.5 Realizace projektu, vstup do terénu.....	30
4.6 Etické dimenze výzkumu.....	31
4.7 Metody sběru dat.....	31
4.8 Výběr otázek pro rozhovor.....	32
4.9 Záznam dat, jejich zpracování a metoda transkripce textu.....	32
4.9.1 Zobrazovací prostředky, analýza a interpretace dat.....	33
4.10 Výzkumná zpráva.....	33
4.10.1 Případová studie - škola A.....	34
4.10.2 Případová studie – škola B.....	38
4.10.3 Případová studie – škola C.....	41
4.10.4 Případová studie – škola D.....	43
4.10.5 Případová studie – škola E.....	46
4.11 Shrnutí výzkumné zprávy.....	51
5 Závěr.....	53
6 Seznam použitých informačních zdrojů.....	55
7 Seznam příloh.....	58
8 Seznam tabulek.....	60

1 Úvod

K 1. 9. 2013 proběhla na všech základních školách revize školních vzdělávacích programů (dále jen ŠVP ZV), která vycházela z revize rámcového vzdělávacího programu pro základní školy (dále jen RVP ZV). Ta s sebou přinesla některé zásadní změny, které ovlivnily chod většiny škol. Do doby revize vyučovaly české školy podle školních vzdělávacích programů (dále jen ŠVP), které vznikaly od roku 2005 v rámci nové kurikulární reformy. ŠVP byly součástí kurikulárních dokumentů. Na úrovni státu to byl rámcový vzdělávací program (dále jen RVP), na úrovni škol právě ŠVP. Ve většině organizací se podle těchto dokumentů začalo vyučovat od školního roku 2007/2008. Díky ŠVP získaly školy poměrně velkou autonomii, ale zároveň z nich vyplynula i velká zodpovědnost.

Během šestiletého období procházely ŠVP různými úpravami a aktualizacemi, které z větší části vycházely z interních potřeb škol. Důležitá změna na celorepublikové úrovni nastala právě k 1. 9. 2013, kdy bylo ze strany státu díky revizi RVP ZV výrazně zasáháno do učebních plánů 2. stupně základních škol, a to v podobě zavedení výuky povinného druhého cizího jazyka. Této změně bylo třeba přizpůsobit vzdělávací programy jednotlivých škol. Vzhledem k tomu, že byly ŠVP od počátku chápány jako živý materiál, byla jejich revize nevyhnutelná. Každá škola, potažmo její zaměstnanci, se museli změnám přizpůsobit.

Bakalářská práce je zaměřena na realizaci změn. Práce se soustřeďuje na roli řídicích pracovníků, tedy na úlohu ředitelů škol, zástupců ředitelů škol a koordinátorů ŠVP, v náročném procesu revize ŠVP.

Teoretická část se zabývá vymezením pojmu kurikulum a částečně rozkrývá problematiku kurikulární reformy. Zároveň objasňuje pojem decentralizace a s tím související otázku autonomie škol. Současně vymezuje kompetenční model řídicích pracovníků, u kterých proces revize ŠVP začínal.

Cílem výzkumné části práce je zjistit, jak probíhal proces revize na základních školách a jaké byly reálné efekty revize pro management školy. Úkolem je zjistit, jakými procesy

procházel management školy při aktualizaci tak, aby je aplikoval do svého školního vzdělávacího plánu pro základní vzdělávání.

K získání potřebných informací týkajících se realizace změn v konkrétních ŠVP byla použita metoda kvalitativního výzkumu, konkrétně polostrukturovaný rozhovor kombinovaný s analýzou příslušných vzdělávacích programů navštívených škol.

2 Kurikulum

Fenoménem současného českého školství se stal pojem kurikulum, který nebyl ještě před dvaceti lety téměř znám. Do podvědomí pedagogické veřejnosti vstoupil po roce 1989, kdy se postupně začal včleňovat do vzdělávací politiky našeho státu. Jinak tomu bylo v západních zemích, kde byl tento pojem běžný a od šedesátých let dvacátého století se stal mezinárodně uznávaným jak v odborných publikacích, tak i v praxi. V současné době existuje bezpočet definic tohoto pojmu a setkáváme se s velkou škálou významových variant. Poměrně jasně vystihuje tento pojem Průcha: *„Kurikulum je složitý edukační fenomén, který z nejobecnějšího pohledu znamená obsah vzdělávání, učební plán. Termín je odvozen z latiny (curro, -ere = běžet; curriculum = běh, závodní dráha, vůz; cursus = běh, průběh; curriculum vitae = běh života).“*¹

Podlahová² hovoří o kurikulu jako o pojmu, který se běžně užívá v anglicky hovořících zemích. *„Kurikulum jako pojem zahrnující obsah, cíle, realizaci, evaluaci, kontrolu a podmínky vzdělání bývá v pedagogických souvislostech chápáno různě a existuje řada pokusů o nejvýstižnější definici.“*³

Dále je možné pojem kurikulum vysvětlovat následovně. Podlahová ve své knize uvádí několik definice kurikula:

- seznam vyučovacích předmětů a jejich časové dotace pro pravidelné vyučování na daném typu vzdělávací instituce,
- v užším slova smyslu program výuky,
- v širším slova smyslu veškeré učení, jež probíhá ve škole nebo v jiných institucích,
- v nejširším slova smyslu výběr z kultury společnosti.⁴

1 Průcha, Jan, ed. Pedagogická encyklopedie. Vydání 1. Praha: Portál, 2009. s. 117. ISBN 978-80-7367-546-2.

2 Podlahová, Libuše a kol. Didaktika pro vysokoškolské učitele: [vybrané kapitoly]. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012. 154 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-4217-5.

3 Podlahová, Libuše a kol. Didaktika pro vysokoškolské učitele: [vybrané kapitoly]. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012. s. 22. Pedagogika. ISBN 978-80-247-4217-5.

4 Podlahová, Libuše a kol. Didaktika pro vysokoškolské učitele: [vybrané kapitoly]. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012. s. 22. Pedagogika. ISBN 978-80-247-4217-5.

Významná osobnost české pedagogiky Walterová vymezuje ve své knize Kurikulum: proměny a trendy v mezinárodní perspektivě pojem kurikulum následovně:

- program a život školy,
- učivo, vztahy učitele a žáků/studentů a prostředí,
- plánovaná a řízená učební činnost,
- seznam vyučovacích předmětů a jejich časové dotace pro pravidelné vyučování na daném typu vzdělávací instituce,
- učební plány, jež vznikají na základě vědeckých postupů, určují jasné časové úseky pro vyučování a jsou uzpůsobeny evaluační kontrole a případné inovaci.⁵

Při porovnání definic Podlahové a Walterové je zřejmé, že se Podlahová ve velké míře shoduje s širším pojetím kurikula Walterové, které zapracovala do své knihy.

Walterová⁶ zároveň popisuje několik základních pohledů na kurikulum, z nichž první dva jsou nejvíce frekventované. Jedná se o kurikulum jako plán, projekt neboli psaný dokument. Tento zahrnuje strategii dosahování cílů vzdělávání, má svůj začátek a konec, svůj řád. Dále popisuje kurikulum jako veškerou zkušenost žáků získanou v procesu vzdělávání. Pojem zahrnuje vše, co se ve škole děje, dokonce hovoří o tak zvaném skrytém kurikulu. Zdůrazňuje, že je nutné rozlišovat mezi tím, co je plánováno, a mezi tím, čeho je skutečně dosaženo. V této souvislosti poukazuje na různé roviny kurikula. Jedná se o kurikulum plánované, zvláště ve formě oficiálních dokumentů. Dále kurikulum realizované, kam začleňuje prakticky všechno to, co se mají žáci naučit. Poté následuje skryté kurikulum, kam zahrnuje všechny souvislosti s životem školy, které ovlivňují, ať vědomě nebo nevědomě, žákův vývoj. Poslední rovinou je dosažené kurikulum, které obsahuje veškerou zkušenost žáka z procesu vzdělávání a výchovy. Posledním pohledem Walterové na kurikulum, je jeho možné pochopení jako obsahu vzdělávání.⁷

5 Walterová, Eliška. Kurikulum: proměny a trendy v mezinárodní perspektivě. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1994. 185 s. ISBN 80-210-0846-6.

6 Walterová, Eliška a kol. Úloha školy v rozvoji vzdělanosti. 1. díl. Brno: Paido, 2004. 295 s. ISBN 80-7315-083-2.

7 Walterová, Eliška. Kurikulum: proměny a trendy v mezinárodní perspektivě. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1994. 185 s. ISBN 80-210-0846-6

Podle výše zmíněných odborníků, kteří se tématem kurikulum zabývají, je evidentní, že není snadné pojem kurikulum definovat a česká definice tohoto pojmu není jednoznačně vyjádřena. Nejobecnější pojetí slova kurikulum je následující: „*Kurikulum je obsah veškeré zkušenosti, kterou žáci získávají ve škole a v činnostech ke škole se vztahujících, její plánování a hodnocení.*“⁸

2.1 Dimenze kurikula

Průcha ve snaze postihnout složitou strukturu kurikula vyčlenil části kurikula – dimenze. Hovoří o dimenzi ideové (reflexe vzdělávacích cílů), obsahové (předurčuje výuku, konkretizuje vzdělávací cíle, spoluurčuje volbu optimálních metod, dovedností a postoje), organizační (spojena s typy škol, důležitou úlohu hrají školské dokumenty – učební plány, učební osnovy, metodické příručky a učebnice) a metodické (usměrňování, zajišťování a řízení vzdělávacího procesu). Průcha uvádí: „*Kurikulum není statický konstrukt, nýbrž tvárný, vyvíjející se a obměňující se činitel vzdělávacího procesu, zakotvený v hodnotách, na nichž se společnost i osobnost realizují.*“⁹

Podlahová ve své knize Didaktika pro vysokoškolské učitele zdůrazňuje, že nelze zaměňovat kurikulum s pojmem učivo: „*Kurikulum není totéž co učivo – student kromě vědomostí získává dovednosti, vytváří si postoje, hodnoty, roli hrají jeho zájmy. Do kurikula patří formy a prostředky výuky, plánované cíle, standardy, ale i způsob práce učitele.*“¹⁰

Průcha doporučuje chápat kurikulum především jako obsah vzdělávání. Zde vychází z podstaty edukačních procesů, kdy každý edukační proces má své subjekty a svou obsahovou náplň (předmět učení a vyučování). Nelze tedy srovnávat pojem kurikulum a učivo. Není to totéž. Objasňuje to na příkladech, kdy se dítě učí od své babičky např. rozeznávat písmena abecedy. Zde hovoří o kurikulu neformálním, kdy existují jen určité představy babičky o tom, co by mělo dítě znát. Jako další příklad uvádí inženýra, který přednáší učební látku studentům. Zde hovoří o kurikulu formálním, protože se řídí

8 Průcha, Jan, ed. Pedagogická encyklopedie. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009. s. 136. ISBN 978-80-7367-546-2.

9 Průcha, Jan, ed. Pedagogická encyklopedie. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009. s. 119 136. ISBN 978-80-7367-546-2.

10 Podlahová, Libuše a kol. Didaktika pro vysokoškolské učitele: [vybrané kapitoly]. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012. s. 26. Pedagogika. ISBN 978-80-247-4217-5.

nějakým cíleným plánem výuky, případně programem daného kurzu. Při výchovně vzdělávacím procesu dítě získává nejen nové dovednosti a vědomosti, ale osvojuje si i sociální návyky, tradice navštěvované instituce a zvyklosti školního života. Realizují se tedy určité edukační procesy vzdělávání s určitými obsahy.¹¹

V níže uvedené tabulce se snaží Průcha ukázat existující formy obsahu vzdělávání a co je jejich produktem. Produktem koncepční formy vzdělávání je především specifikace priorit vzdělávání daného národa či skupin, vytvoření celkové koncepce vzdělávání. Produktem projektové formy vzdělávání jsou konkrétní vzdělávací programy, plány nebo osnovy. Při realizační formě dochází k uskutečňování předávání učiva pedagogy či jinými výukovými médii. Produktem výsledkové formy jsou již osvojené poznatky nebo učivo a při efektové formě hovoříme o tom, jaký efekt měly formy vzdělávání pro všechny subjekty v procesu edukace.

Tabulka 1: Formy existence obsahu vzdělávání (podle Průchy, 2013, s. 246)

Formy	Produkty
Koncepční forma (plány, programy, vize)	dokumenty školské politiky, formulace národních priorit vzdělávání, zákony a nařízení
Projektová forma (konkrétní projekty)	vzdělávací programy, učební plány a osnovy, standardy
Realizační forma	prezentace učiva učitelem, učebnicí či jinak
Rezultátová forma (percepce obsahu vzdělávání subjekty)	vzdělávací výsledky („osvojené učivo“)
Efektová forma (jak funguje obsah vzdělání na straně subjektů)	efekty obsahu vzdělání v profesní kariéře lidí, jejich názorech atd.

„Konkrétní mechanismy, jimiž kurikulum přechází z jedné roviny (formy existence) do druhé, jsou zčásti popsány, zčásti zůstávají nepoznány. Nejméně jsou prozkoumány způsoby transformace projektové formy kurikula do realizační formy kurikula. Vyjádřeno méně odborně: Co a jak se mění, když se plánované obsahy vzdělávání (ztvárněné např.

11 Průcha, Jan. Moderní pedagogika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2013. 483 s. ISBN 978-80-262-0456-5.

*v učebnicích) dostávají k žákům v konkrétních hodinách školního vyučování? Jakou roli v těchto přeměnách mají učitelé, tj. jaké je jejich chování ve vztahu ke kurikulu?*¹²

Podle Průchy¹³ jsou prvními konstruktéry obsahu vzdělávání tvůrci kurikulárních materiálů. Jako druhé konstruktéry obsahu vzdělávání uvádí učitele. V závislosti na individuálních charakteristikách učitelů, žáků a škol, se musí obsahy vzdělávání zákonitě lišit. Dále uvádí: „*To, co je obsahem vzdělávání ve školách, je obvykle vymezováno v kurikulárních dokumentech, jimiž jsou učební plány, učební osnovy, učebnice, didaktické texty pro žáky, metodické příručky pro učitele, standardy vzdělávání, požadavky na zkoušky aj.*“¹⁴

V posledních letech se pro plánování kurikula vytvořil nový typ dokumentu, který se nazývá vzdělávací program. Podle Průchy¹⁵ se jedná o text, který obvykle vymezuje složku koncepce vzdělávací soustavy celé země nebo určitého druhu školy, cíle vzdělávání, učební plány (seznam vyučovacích předmětů), učivo, cílové standardy (výčet toho, co mají žáci na konci určitého období znát, ale i evaluační standardy) a implementační plán (seznam kroků uvádění programu do praxe).

Nejvyšší úroveň kurikulárních dokumentů představuje Národní program vzdělávání, který charakterizuje české vzdělávání v obecných cílech, oblastech, obsahu a prostředcích. Soustavu kurikulárních dokumentů vymezuje Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Školský zákon¹⁶ vytvořil legislativní rámec pro to, aby si žáci mohli osvojit potřebnou strategii učení, aby mohli tvořivě myslet, řešit přiměřené problémy a účinně komunikovat. Dále vytváří RVP. Tyto představují druhou úroveň kurikulárních dokumentů. Rámcové vzdělávací programy mají zajistit koordinaci a sjednocení vzdělávací funkce autonomních škol různých zřizovatelů. Mezi třetí úroveň kurikulárních dokumentů jsou zařazeny ŠVP,

12 Průcha, Jan. Moderní pedagogika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2013. s. 247-248. ISBN 978-80-262-0456-5.

13 Průcha, Jan. Moderní pedagogika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2013. s. 247-248. ISBN 978-80-262-0456-5.

14 Průcha, Jan. Moderní pedagogika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2013. s. 247-248. ISBN 978-80-262-0456-5.

15 Průcha, Jan. Moderní pedagogika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2013. s. 247-248. ISBN 978-80-262-0456-5.

16 Úplné znění školského zákona č. 561/2004 ve znění pozdějších předpisů, § 3, odst. 1. [online]. 1. vyd. Dostupné na internetu: <<http://www.msmt.cz/dokumenty/uplne-zneni-zakona-c-561-2004-sb>>.

které si školy podle úrovně vzdělávání tvoří a jsou pro ně závazné. Při tvorbě vychází z RVP.

Mezi strategické dokumenty vzdělávací politiky státu patří Národní program rozvoje vzdělávání v České republice, jinak známý také jako Bílá kniha, která byla schválena v roce 2001. Tento dokument předznamenal tvorbu RVP, ve kterém se uplatnilo nové pojetí kurikula. V Bílé knize¹⁷ se hovoří o RVP, které specifikují obecně závazné požadavky pro jednotlivé stupně a obory vzdělávání, vymezují rámec pro návrh učebních plánů a formulují pravidla pro tvorbu ŠVP.

Skalková dodává: „Jsou to rámcové programové dokumenty, jejichž záměrem je vymezit výsledky vzdělávání a soubor učiva k jejich dosažení, které je škola povinna zařadit do svých školních vzdělávacích programů a nabídnout je k osvojení všem žákům jako závazné. Rámcové vzdělávací programy se začleňují do soudobého mezinárodního usilování, které se snaží vyjádřit společenské nároky na veškerou populaci daného věku v nové úrovni a kvalitě vzdělávání.“¹⁸

Walterová¹⁹ v souvislosti s Rámcovým vzdělávacím programem pro základní vzdělávání, RVP ZV hovoří o důležitosti postavení žáka do centra vzdělávacího úsilí. Žák se má vzdělávat v souladu s jeho potřebami a možnostmi a tomu je třeba podřídit veškeré inovace ve vzdělání. Zdůrazňuje nové pojetí kurikula, které je založeno na dosažení očekávaných kompetencí. Tudiž vzdělávání v pojetí RVP směřuje hlavně k naplnění kompetencí jako závazného výsledku vzdělávání. Jako základní prostředek k dosahování uvádí učivo. Dále klade velký důraz mimo jiné na všestrannou komunikaci, znalost cizích jazyků a zvládnutí informačních technologií. Celým svým pojetím se snaží podpořit pedagogickou autonomii škol.

17 Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: bílá kniha. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 2001. 98 s. ISBN 80-211-0372-8.

18 Skalková, Jarmila. Obecná didaktika: vyučovací proces, učivo a jeho výběr, metody, organizační formy vyučování. 2., rozš. a aktualiz. vyd., [V nakl. Grada] vyd. 1. Praha: Grada, 2007. s.100. Pedagogika. ISBN 978-80-247-1821-7.

19 Walterová, Eliška a kol. Úloha školy v rozvoji vzdělanosti. 1. díl. Brno: Paido, 2004. 295 s. ISBN 80-7315-083-2.

Skalková²⁰ uvádí několik obecně výchozích myšlenek RVP. Mezi prioritní patří poskytnutí plnohodnotného vzdělanostního základu všem dětem na úrovni základních škol, a to z hlediska množství poznatků, ale i z hlediska osobnostního rozvoje. Dále poukazuje na větší autonomii a pružnost škol v oblasti vzdělávání. Díky vlastnímu ŠVP se může škola profilovat, volit si své metody výuky, prostředky výuky, ovšem v obecném rámci dokumentu. Zdůrazňuje též roli aktivního a tvořivého žáka, zvláště díky zavedení pojmu klíčové kompetence.

Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání s přílohou upravující vzdělávání žáků s lehkým mentálním postižením²¹ popisuje klíčové kompetence jako souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobní rozvoj a uplatnění každého člena společnosti. Tyto se vzájemně prolínají, nestojí vedle sebe izolovaně. Výše zmíněný vzdělávací program upozorňuje na to že: „*Smyslem a cílem vzdělávání je vybavit všechny žáky souborem klíčových kompetencí na úrovni, která je pro ně dosažitelná, a připravit je tak na další vzdělávání a uplatnění ve společnosti.*“²² Naplňování klíčových kompetencí žák dosahuje v průběhu celého procesu vzdělávání. Během základního vzdělávání se rozvíjí především kompetence k učení, kompetence sociální a personální, kompetence komunikativní, kompetence občanské, kompetence pracovní a kompetence k řešení problémů. Ty tvoří základ pro celoživotní zdokonalování se. Díky tvorbě ŠVP mohou školy uplatnit svůj potenciál, tvůrčí schopnosti učitelů a začnou se profilovat směrem, který zajistí co nejefektivnější vzdělávání.

Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání s přílohou upravující vzdělávání žáků s lehkým mentálním postižením²³ dále specifikuje obsah vzdělávání a člení ho do devíti vzdělávacích oblastí a tyto se dále člení do jednoho či více vzdělávacích oborů:

20 Skalková, Jarmila. Obecná didaktika: vyučovací proces, učivo a jeho výběr, metody, organizační formy vyučování. 2., rozš. a aktualiz. vyd., [V nakl. Grada] vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 322 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-1821-7.

21 Výzkumný ústav pedagogický v Praze. Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání: s přílohou upravující vzdělávání žáků s lehkým mentálním postižením: se změnami provedenými k 1.9. 2005. 1. vyd., 2. dotisk. Praha: Výzkumný ústav pedagogický (Praha), 2005. 92 s. ISBN 80-87000-02-1.

22 Výzkumný ústav pedagogický v Praze. Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání: s přílohou upravující vzdělávání žáků s lehkým mentálním postižením: se změnami provedenými k 1.9. 2005. 1. vyd., 2. dotisk. Praha: Výzkumný ústav pedagogický (Praha), 2005. s. 14. ISBN 80-87000-02-1.

23 Výzkumný ústav pedagogický v Praze. Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání: s přílohou upravující vzdělávání žáků s lehkým mentálním postižením: se změnami provedenými k 1.9. 2005. 1. vyd., 2. dotisk. Praha: Výzkumný ústav pedagogický (Praha), 2005. 92 s. ISBN 80-87000-02-1.

- jazyk a jazyková komunikace (český jazyk a literatura, cizí jazyk),
- matematika a její aplikace (matematika a její aplikace),
- informační a komunikační technologie (informační a komunikační technologie),
- člověk a jeho svět (člověk a jeho svět),
- člověk a společnost (dějepis, výchova k občanství),
- člověk a příroda (fyzika, chemie, přírodopis, zeměpis),
- umění a kultura (hudební výchova, výtvarná výchova),
- člověk a zdraví (výchova ke zdraví, tělesná výchova),
- člověk a svět práce (člověk a svět práce).

Maňák, Janík a Švec²⁴ hovoří o členění vzdělávacího obsahu jednotlivých vzdělávacích oborů v ŠVP do vyučovacích předmětů. Na učivo navazují tak zvaná průřezová témata. Tato doplňují kurikulum o aktuální problematiku společnosti.

Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání s přílohou upravující vzdělávání žáků s lehkým mentálním postižením²⁵ vymezuje šest průřezových témat. Jedná se o osobnostní a sociální výchovu, výchovu demokratického občana, výchovu k myšlení v evropských a globálních souvislostech, multikulturní výchovu, environmentální výchovu a mediální výchovu. Průřezová témata tvoří povinnou součást základního vzdělávání.

Jak již bylo zmíněno, ŠVP vychází z RVP. Podle něj je uskutečňováno vzdělávání na konkrétních školách podle druhu vzdělávání. Základní školy zahájily od 1. 9. 2007 výuku podle ŠVP, které si vytvořily. Jejich tvorba probíhala podle RVP ZV. V nich jsou formulována pravidla pro tvorbu ŠVP ZV a rámcový učební plán. Ten podle Walterové²⁶ vymezuje minimální a maximální rozsah vyučovacích hodin jednotlivých vzdělávacích oblastí a umožňuje tak školám úpravu podle skutečných podmínek školy a potřeb žáků.

²⁴ Maňák, Josef, Janík, Tomáš a Švec, Vlastimil. Kurikulum v současné škole. 1. vyd. Brno: Paido, 2008. 127 s. Pedagogický výzkum v teorii a praxi; sv. 12. ISBN 978-80-7315-175-1.

²⁵ Výzkumný ústav pedagogický v Praze. Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání: s přílohou upravující vzdělávání žáků s lehkým mentálním postižením: se změnami provedenými k 1.9. 2005. 1. vyd., 2. dotisk. Praha: Výzkumný ústav pedagogický (Praha), 2005. 92 s. ISBN 80-87000-02-1.

²⁶ Walterová, Eliška a kol. Úloha školy v rozvoji vzdělanosti. 1. díl. Brno: Paido, 2004. 295 s. ISBN 80-7315-083-2.

ŠVP ZV tak vyjadřuje představu školy o způsobech realizace RVP ZV v konkrétních podmínkách školy.

Školní vzdělávací program podle Průchy²⁷ zahrnuje zpravidla priority a specifčnosti školy, kurikulární nabídku, tj. povinné, volitelné a nepovinné předměty, mimotřídní aktivity, způsoby organizace školního života a způsoby realizace vztahu školy s rodiči žáků.

Při samotné tvorbě ŠVP mohly školy využít Manuál (Výzkumný ústav pedagogický v Praze 2005) a zkušenosti z pilotního ověřování, různé semináře a jiná cyklická školení. Walterová, Černý, Greger a Chvál²⁸ uvádějí, že mezi školami, které ŠVP tvořily, byly velké rozdíly v připravenosti a ochotě přijmout nový model kurikula. Školy dělí na 4 skupiny:

- školy otevřené, iniciativní a tvořivé se značnou mírou autonomie (bohužel málo početné). Pro tyto školy znamenalo zakotvení již realizovaného vzdělávacího programu do předepsaného dokumentu.
- školy nepřipravené (méně početné), které přistoupily k vytvoření ŠVP bez zaujetí a iniciativy. Úkol splnily, ale pouhou „kosmetickou“ úpravou RVP.
- školy lhostejné až rezistentní k tvorbě ŠVP a nové koncepci kurikula. Úkol splnily formálně, někdy za pomoci subjektů, které jim na objednávku ŠVP vytvořily.

Walterová, Černý, Greger, Chvál²⁹ uvádí, že samotný dokument ŠVP nezaručuje úspěšnou realizaci kurikulární reformy. Je pouze jedním z prostředků řízení autentické vnitřní změny školy. Podstatné pro realizaci kurikula je, jak budou naplňovány cíle v činnostech školy, jaké odborné podpory se školám dostane, jak budou výsledky a problémy průběžně monitorovány a vyhodnocovány. Důležité je, jak je přijme veřejnost, zvláště rodičovská.

Stejně jako v jiných zemích, i v České republice probíhá kurikulární reforma, která přináší změny především v obsahu a cílech vzdělávání. Velký důraz se klade na rozvíjení

27 Průcha, Jan, Walterová, Eliška a Mareš, Jiří. Pedagogický slovník. 7., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2013. 395 s. ISBN 978-80-262-0403-9.

28 Walterová, Eliška et al. Školství - věc (ne)veřejná: názory veřejnosti na školu a vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2010. 307 s. ISBN 978-80-246-1882-1.

29 Walterová, Eliška et al. Školství - věc (ne)veřejná: názory veřejnosti na školu a vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2010. 307 s. ISBN 978-80-246-1882-1.

žakovských kompetencí, na které navážou dalšími celoživotními zkušenostmi. Tyto by jim měly usnadnit jejich plnohodnotný život. V průběhu vzdělávacího procesu by se měli žáci naučit poznávat, jednat, žít mezi lidmi a učit se být.

Maňák, Janík a Švec³⁰ uvádějí ve své knize Kurikulum v současné škole, že se obsah kurikula (chápáno jako učiva) neustále vyvíjí, mění a přizpůsobuje se stavu společnosti, kulturní úrovni a potřebám života. Mění se ve dvou liniích, a to v linii poskytované školou (učivu), ale i na úrovni rozvoje vědeckého poznání (vývoj moderní techniky, vědy, způsobu života lidí). Staré poznatky jsou nahrazovány novými. Většinou se tak děje automaticky, zvláště při školských reformách, kdy se mění osnovy, učebnice a vzdělávací proces se dostává do souladu s vývojem poznání.

Walterová³¹ hovoří v časopise Orbis Scholae o problémech implementace kurikulární reformy v české pedagogice. *„Jako podstatná příčina jejich neúspěchů byla nejčastěji uváděna nepřipravenost škol a učitelů, absence systémové podpory ze strany školské exekutivy a nepochopení smyslu a cílů reformy veřejností, zejména rodiči. Nedostávalo se odborně fundované interpretace teoretických východisek a koncepce kurikula i zdůvodnění kurikulární změny v kontextu současných a perspektivních vzdělávacích potřeb společnosti.“*³² Podle Walterové³³ chybělo objasnění principů a procesů tvorby RVP. Ta dále poukazuje na stále chybějící článek v soustavě kurikulárních dokumentů, a to státní vzdělávací program, který by měl vysvětlit podstatu koncepce, obecné cíle vzdělávání a principy tvorby obsahu vzdělávání a který by měl propojit jednotlivé úrovně vzdělávání. Problémy kurikulární reformy Walterová³⁴ přikládá absenci vazeb mezi výzkumem a vzdělávací politikou, která vede k nekorektivnímu postupu vzdělávací reformy, a to v podmínkách přetrvávajícího chaosu a nesystémovosti řešení na úrovni státu.

Ze studie Kdy a jak měnit kurikulum, která je výsledkem odborné debaty členských organizací SKAV (Stálá konference asociací ve vzdělávání)³⁵ vyplynulo, že odborníci, politici, ani laická veřejnost se neshodují v jednotnosti cílů vzdělávání. Vzhledem k tomu,

30 Maňák, Josef, Janík, Tomáš a Švec, Vlastimil. Kurikulum v současné škole. 1. vyd. Brno: Paido, 2008. 127 s. Pedagogický výzkum v teorii a praxi; sv. 12. ISBN 978-80-7315-175-1.

31 ORBIS SCHOLAE, 2012, 6(1), 108-109, ISSN 1802-4637

32 ORBIS SCHOLAE, 2012, 6(1), 108-109, ISSN 1802-4637

33 ORBIS SCHOLAE, 2012, 6(1), 108-109, ISSN 1802-4637

34 Walterová, Eliška et al. Školství - věc (ne)veřejná: názory veřejnosti na školu a vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2010. 307 s. ISBN 978-80-246-1882-1.

že existuje několik desítek RVP, v nichž jsou různá pojetí cílů vzdělávání, je třeba vytvořit svorník, o který by se mohly programy opírat. Zde se hovoří o dokumentu Bílá kniha³⁶, která by mohla být právě zmíněným spojovacím článkem. Bohužel se ale ukázalo, že neobsahuje ukazatele pro hodnocení naplnění cílů a že cíle nejsou na veřejnosti srozumitelné.

Stejně jako Walterová³⁷, tak i studie Kdy a jak měnit kurikulum, upozorňují na chybějící dokument Národní vzdělávací program, který nebyl dodnes vytvořen, ačkoliv je uveden ve školském zákoně jako normativní dokument. Školský zákon ho definuje od roku 2004: „*Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen „ministerstvo“) zpracovává Národní program vzdělávání, projednává jej s vybranými odborníky z vědy a praxe, s příslušnými ústředními odborovými orgány, příslušnými organizacemi zaměstnavatelů s celostátní působností a s kraji a předkládá jej vládě k projednání. Vláda předkládá Národní program vzdělávání Poslanecké sněmovně a Senátu Parlamentu ke schválení. Národní program vzdělávání rozpracovává cíle vzdělávání stanovené tímto zákonem a vymezuje hlavní oblasti vzdělávání, obsahy vzdělávání a prostředky, které jsou nezbytné k dosahování těchto cílů. Národní program vzdělávání ministerstvo zveřejňuje vždy způsobem umožňujícím dálkový přístup.*“³⁸

- školy jako učící se organizace (více početné), pro které byla tvorba ŠVP výzvou přehodnotit svou práci a vytvořit program, který lépe odpovídal podmínkám a potřebám školy, žáků.

2.2 Kurikulární reforma

Ze studie Kdy a jak měnit kurikulum³⁹ vyplývá, že dokument Národní vzdělávací program by měl být jakýmsi politickým konsensem (zárukou, že vize bude stabilní i více

35 SLEJŠKA, Zdeněk a kol. (2010): Kdy a jak měnit kurikulum [online]. [cit. 2014 – 08 - 02]. Dostupné na internetu: <<http://www.ceskaskola.cz/2010/10/eduin-skav-kdy-jak-menit-kurikulum.html>>.

36 Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: bílá kniha. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 2001. 98 s. ISBN 80-211-0372-8.

37 Walterová, Eliška et al. Školství - věc (ne)veřejná: názory veřejnosti na školu a vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2010. 307 s. ISBN 978-80-246-1882-1.

38 Úplné znění školského zákona č. 561/2004 ve znění pozdějších předpisů, § 3, odst. 1. [online]. 1. vyd. Dostupné na internetu: <<http://www.msmt.cz/dokumenty/uplne-zneni-zakona-c-561-2004-sb>>.

39 SLEJŠKA, Zdeněk a kol. (2010): Kdy a jak měnit kurikulum [online]. [cit. 2014 – 08 - 02]. Dostupné z: <<http://www.ceskaskola.cz/2010/10/eduin-skav-kdy-jak-menit-kurikulum.html>>.

než jedno volební období) vznikající napříč politickým spektrem, který zásadním způsobem ovlivní revizi kurikula. Oblast vzdělávání je strategická záležitost a stát by se jí měl zabývat na nejvyšší úrovni. Bylo by totiž zřejmé, jaký je referenční stav a s čím současnou situací porovnáváme. Tento nebo obdobný dokument je považován za nutné východisko, bez něhož se revize neobejde.

V souvislosti s kurikulární reformou se vraťme k důležitému dokumentu, kterým je Bílá kniha a o kterém se hovořilo jako o případném spojovacím článku cílů vzdělávání. V tomto dokumentu se uvádí, že kvality a efektivity vzdělávání má být dosahováno na základě decentralizace, tj.: *„Postupného přesouvání pravomoci na co nejnížší úroveň, kdy jednotlivé školy získávají značnou autonomii, a současného otevírání vzdělávacího systému společnosti, zajištění její co největší účasti. Vytváří se tak složitý mechanismus, který v rámci závazných pravidel a společných cílů podněcuje iniciativu a vždy vyžaduje dialog a dohodu.“*⁴⁰

Průcha, Walterová, Mareš⁴¹ popisuje pojem decentralizace školství v Pedagogickém slovníku jako progresivní trend ve školské politice, který znamená přesun pravomocí v oblasti správy, řízení a financování škol od státních orgánů k nižším složkám řízení. Decentralizace podle nich podporuje autonomii škol (samosprávu, možnost určovat pravidla vlastního jednání, nezávislost) hlavně v rozhodování, iniciativě a pedagogické tvořivosti. I tak si stát nadále zachovává primární roli v rozhodování o zásadních otázkách školství a vzdělávání, kdy např. rozhoduje o délce povinné školní docházky, o vzdělávacích standardech, o společném rámci kurikula (v RVP), o principech rozdělování finančních prostředků do školství a hlavně o míře autonomie škol. Ve Výroční zprávě z roku 2002 se hovoří o tom, že: *„...změna řízení vzdělávacího systému nespočívá jen v jeho decentralizaci, ale také v jeho otevřenosti a zvýšené participaci všech hlavních účastníků, v důrazu na aktivitu a iniciativu na všech úrovních, především autonomních škol, a v uplatnění nepřímých nástrojů řízení (jako jsou nově zaváděná forma inovačního*

40 Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: bílá kniha. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 2001. s. 18. ISBN 80-211-0372-8.

41 Průcha, Jan, Walterová, Eliška a Mareš, Jiří. Pedagogický slovník. 7., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2013. 395 s. ISBN 978-80-262-0403-9.

*financování prostřednictvím rozvojových programů, realizace kurikulární reformy, vybudování komplexního systému evaluace a monitorování...).*⁴²

O autonomii škol se hovoří i v RVP pro základní vzdělávání s přílohou upravující vzdělávání žáků s lehkým mentálním postižením *„Rámcové vzdělávací programy podporují pedagogickou autonomii škol a profesní odpovědnost učitelů za výsledky vzdělávání.“*⁴³ Zde se autonomie škol zmiňuje v souvislosti s tvorbou ŠVP, který by měl nezávislost školy zajistit.

Idea decentralizace bývá chápána napříč školami různě. Janík, Maňák, Knecht a Němec ve své teoretické studii *Proměny kurikula současné české školy* uvádí: *„Vize a realita upozorňují na příznivé vnímání tvorby rámcových vzdělávacích programů především u pilotních škol a skeptičtější pohled škol nepilotních. Tyto argumentují tím, že na školách narostla administrativa, která nemohla být finančně ohodnocena. Tvorbu školních vzdělávacích programů pojali jako přepisování již daných osnov, tedy pouze jako formální věc. Opět se odkazují na to, že reforma byla zavedena bez vysvětlení a podpory centrálních orgánů. V souvislosti s tím vyvstává otázka, kolik autonomie vlastně škola potřebuje, když si stát i nadále zachovává primární roli v rozhodování o otázkách školství a vzdělávání.“*⁴⁴

Celkově se zdá, že se kurikulární reforma opírá o pojmy kurikulum, decentralizace a autonomie. Pojmy ale nejsou jednoznačně chápány, tudíž lze jen těžko porozumět, o co v reformě jde.

42 Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy České republiky v roce 2002. Praha: MŠMT ČR, 2003, s. 135.

43 Výzkumný ústav pedagogický v Praze. Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání: s přílohou upravující vzdělávání žáků s lehkým mentálním postižením: se změnami provedenými k 1.9. 2005. 1. vyd., 2. dotisk. Praha: Výzkumný ústav pedagogický (Praha), 2005. s. 10. ISBN 80-87000-02-1

44 ORBIS SCHOLAE, 2010, roč. 4, č. 3., s. 9 – 35, ISSN 1802-4637

3 Kompetence řídicích pracovníků ve školství

V souvislosti s aktualizací ŠVP ZV k 1. 9. 2013 je třeba zmínit, jakým kompetenčním modelem disponovali řídicí pracovníci v jednotlivých školách a u kterých proces aktualizace začínal: „Ředitel školy a ostatní řídicí pracovníci školy jsou nezastupitelnými osobami v celém edukačním procesu, je třeba jejich práci skutečně porozumět a také jim vytvořit odpovídající podmínky.“⁴⁵

Termín manažerské kompetence bývá definován různě. Podle Vetešky, Tureckiové⁴⁶ zahrnuje pojem kompetence manažera schopnost úspěšně vykonávat nějakou funkci nebo soubor funkcí. Nejde tedy o daný stav, ale schopnost a nutnost jedince měnit se, učit se a profesně se rozvíjet.

Lhotková, Trojan a Kitzberger⁴⁷ upozorňují na skutečnost, že pojem střední management je dosud v českém školství neukotvený a nemá oporu v zákoně. Mezi střední management zahrnují: zástupce ředitele, výchovného poradce, koordinátory (ŠVP, výpočetní techniky a environmentální výchovy), vedoucí školní družiny, vedoucí školní jídelny, vedoucí předmětových skupin, vedoucí metodických sdružení, atd.

Dále hovoří o tzv. kompetenčním modelu, který obsahuje kompetence z různých oblastí. Zároveň vymezují dva kompetenční modely, a to pro ředitele školy a pro střední management, který je v pedagogickém slovníku definován jako: „*Součástí vnitřního řízení školy. Na 1. stupni ZŠ je to metodické sdružení, které vede učitel jmenovaný ředitelem školy. Na 2. stupni ZŠ a na středních školách jsou to předmětové komise pro příslušné vyučovací předměty (skupiny vyučovacích předmětů), které řídí předseda jmenovaný ředitelem školy.*“⁴⁸

45 Lhotková, Irena, Trojan, Václav a Kitzberger, Jindřich. Kompetence řídicích pracovníků ve školství. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. s. 11. Řízení školy. ISBN 978-80-7357-899-2.

46 Veteška, Jaroslav a Tureckiová, Michaela. Kompetence ve vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 159 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-1770-8.

47 Lhotková, Irena, Trojan, Václav a Kitzberger, Jindřich. Kompetence řídicích pracovníků ve školství. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 103 s. Řízení školy. ISBN 978-80-7357-899-2.

48 Průcha, Jan, Walterová, Eliška a Mareš, Jiří. Pedagogický slovník. 7., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2013. s. 289. ISBN 978-80-262-0403-9.

Lhotková, Trojan a Kitzberger⁴⁹ sestavili následující kompetenční model ředitele školy, kde uvádějí jednotlivé kompetence s charakteristikou pozorovatelného jednání:

- kompetence lídrovské, které se prezentují v podobě sestavení a naplňování vize, stanovení priorit, prezentace a propagace školy a motivace pracovníků.
- u kompetencí manažerských se hovoří o stanovení strategie, personální činnosti, zajištění zdrojů chodu systému.
- kompetence odborné popisují znalosti právních a ekonomických předpisů, znalosti školského kontextu, komunikační schopnosti a jazykové vybavení ředitele školy.
- ke kompetencím osobnostním řadí time management, seberozvoj, schopnost sebereflexe, přijímání rozhodnutí a práci se stresem.
- do kompetencí sociálních začlenili schopnost sestavování týmů, řešení problémů, zvládání konfliktů a odporu, spolupráci s partnery a akceptování podmínek spolupráce.
- mezi poslední patří kompetence řízení a hodnocení edukačního procesu. Sem zařadili proces plánování a vytváření kurikula, evaluaci procesu, implementaci nových poznatků do edukačního procesu a využití zpětné vazby pro zlepšování celého výchovně vzdělávacího procesu.⁵⁰

U středního managementu popisují Lhotková, Trojan a Kitzberger⁵¹ kompetenční model, který se skládá z osobnostní, odborné, sociální a manažerské kompetence:

- mezi osobnostní kompetence patří zvládání emocí, schopnost sebereflexe, iniciativa, loajalita a seberozvoj.
- k odborným kompetencím řadí pedagogiku a didaktiku, odborný obsah předmětů, práce s ŠVP, individuální přístup k žákům a znalost práce s výpočetní technikou.

49 Lhotková, Irena, Trojan, Václav a Kitzberger, Jindřich. Kompetence řídících pracovníků ve školství. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 103 s. Řízení školy. ISBN 978-80-7357-899-2.

50 Lhotková, Irena, Trojan, Václav a Kitzberger, Jindřich. Kompetence řídících pracovníků ve školství. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 103 s. Řízení školy. ISBN 978-80-7357-899-2.

51 Lhotková, Irena, Trojan, Václav a Kitzberger, Jindřich. Kompetence řídících pracovníků ve školství. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 103 s. Řízení školy. ISBN 978-80-7357-899-2.

- do sociálních kompetencí spadá řešení problémů, efektivní komunikace, asertivní jednání, kooperace a empatie.
- do posledních, manažerských kompetencí, patří plánování, hodnocení, kontrola, vedení týmů, vedení porad a motivování podřízených.⁵²

Vrcholový i střední management by měl disponovat velkým množstvím kompetencí. O tom, jaké to budou, rozhoduje ředitel školského zařízení. Ten je kompetentní osobou k ustanovení funkce středního managementu. Následující tabulka porovnává kompetence ředitele školy a středního managementu včetně pozorovatelného chování kompetencí.

Tabulka 2: Kompetence řídících pracovníků ve školství

kompetence ředitele školy	pozorovatelné chování kompetencí	kompetence středního managementu	pozorovatelné chování
Osobnostní kompetence	rozvrhne si svůj čas, vzdělává se, poučí se z vlastních chyb, rozhoduje a nese důsledky svých rozhodnutí, zvládá pracovat pod časovým tlakem,	Osobnostní kompetence	je vzorem žákům, členům týmu, rozvíjí sebe sama, má schopnost sebereflexe, zvládá emoce, je iniciativní a loajální,
Sociální kompetence	sestaví tým a pracuje s jeho členy, rychle a otevřeně řeší konflikty, zvládá odpor k změnám, navazuje spolupráci s partnery školy, akceptuje stávající podmínky školy,	Sociální kompetence	řeší každodenní situace, problémy, komunikuje efektivně, jedná asertivně, kooperuje a používá empatii,
Řízení a hodnocení edukačního procesu	naplňuje a implementuje ŠVP odpovídající konkrétní škole, žákům, pravidelně využívá zjišťované výsledky žáků ke zlepšování edukačního procesu, využívá nové poznatky pro optimalizaci edukačního procesu, využívá poznatky tak, aby inovoval ŠVP.	Řízení a hodnocení edukačního procesu	

52 Lhotková, Irena, Trojan, Václav a Kitzberger, Jindřich. Kompetence řídících pracovníků ve školství. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 103 s. Řízení školy. ISBN 978-80-7357-899-2.

kompetence ředitele školy	pozorovatelné chování kompetencí	kompetence středního managementu	pozorovatelné chování
Lídrovské kompetence	sestavuje vizi školy, stanovuje priority školy, prezentuje a propaguje školu na veřejnosti, finančně i nefinančně motivuje pracovníky k dosahování optimálního výkonu,		
Manažerské kompetence	stanovuje strategie v souladu s vizí, správně provádí výběr pracovníků, jejich adaptaci a hodnocení, zajišťují finanční zdroje mimo rozpočet, umí vykonávat všechny manažerské funkce,	Manažerské kompetence	řídí metodický orgán, vede porady, motivuje podřízené, vede týmy, plánuje, kontroluje, hodnotí,
Odborné kompetence	řídí školu v souladu s právními a ekonomickými předpisy, sleduje trendy vývoje školství a implementuje je do života školy, vhodně komunikuje s podřízenými i partnery školy, komunikuje v cizím jazyce,	Odborné kompetence	řídí skupiny učitelů, pracuje se ŠVP, orientuje se v odborném obsahu předmětů, orientuje se v pedagogice a didaktice, uplatňuje individuální přístup k žákům, pracuje s informačními a komunikačními technologiemi,

Z výše uvedené tabulky kompetencí vyplývá, že v rámci svých kompetencí implementuje ředitel školy ŠVP tak, aby vyhovoval danému školskému zařízení. Zároveň využívá všechny své poznatky tak, aby ho mohl inovovat. Kompetencemi, kterými disponuje střední management je následné sestavování týmů, které budou na ŠVP pracovat, sestavovat ho či aktualizovat. Střední management jde členům týmu příkladem, je jejich vzorem. Vede porady, plánuje, kontroluje a hodnotí. Trojanová uvádí: „*Střední management zná rámcový vzdělávací program a jeho význam pro specifické směřování školy. Dokáže vést členy svého týmu k sestavení příslušné části školního vzdělávacího programu a tuto část s nimi průběžně vyhodnocuje. V případě potřeby umí členy svého týmu přesvědčit o nutnosti změny a následně ji naplánovat a uskutečnit.*“⁵³

53 Trojanová, Irena. Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ. Vyd. 1. Praha: Portál, 2014. s. 136. ISBN 978-80-262-0591-3.

4 Výzkum

4.1 Metodologie výzkumu

Empirická část výzkumu je zaměřena na výzkumný problém, kterým je revize RVP ZV k 1. 9. 2013. Úpravy RVP ZV byly prvními rozsáhlejšími obsahovými úpravami od jeho vydání v roce 2005. „*Upravený RVP ZV je součástí Opatření ministra školství, mládeže a tělovýchovy, kterým se mění Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání č. j. MSMT_2647/2013-210 ze dne 29. ledna 2013.*“⁵⁴ Podle citovaných stránek k úpravám RVP ZV došlo na základě mezirezortních jednání, která mají opodstatnění ve vládních nebo legislativních dokumentech jednotlivých rezortů. V oboru Matematika a její aplikace dochází k úpravám na základě zjištěných výsledků mezinárodních šetření. Ve vzdělávacím oboru Cizí jazyk a Další cizí jazyk bylo přistoupeno k úpravám z hlediska srovnatelnosti vzdělávání v České republice v oblasti jazykového vzdělávání se zeměmi Evropské unie, kde více než polovina členských zemí má povinnou výuku druhého cizího jazyka.

Cílem práce bylo zjistit, jak probíhal proces revize na základních školách. Úkolem bylo zjistit, jakými procesy procházel management školy při aktualizaci tak, aby je aplikoval do svého ŠVP ZV. Dále bylo zjištěno, jaké manažerské oblasti, funkce a kompetence byly v průběhu revize naplňovány. V průběhu výzkumu bylo pozorováno, zdali byly změny formální nebo si je vzaly školy za své. Dále jaké byly reálné efekty této revize a zdali byla zachována autonomie škol.

Úpravy RVP ZV byly prvními rozsáhlejšími obsahovými úpravami od jeho vydání v roce 2005. Byla zvolena kvalitativní metoda výzkumu, konkrétně případová studie. Objektem výzkumu bylo 5 škol, které splňovaly předem stanovená kritéria:

- ve všech případech se jednalo o plnohodnotné školy městského typu, které sdružovaly první i druhý stupeň. Toto kritérium bylo jedno z nejdůležitějších. Revize RVP ZV, potažmo ŠVP ZV se týkala z velké části změn na druhém stupni základní školy, konkrétně v zavedení povinné výuky druhého cizího jazyka.

54 Rvp.cz: Metodický portál inspirace a zkušenosti učitelů [online]. [cit. 2014-11-04]. Dostupné na internetu: <<http://digifolio.rvp.cz/view/view.php?id=6433>>.

- jako další kritérium byl dán počet žáků na zkoumaných školách, kde byl zajištěn přibližně stejný počet u všech škol. Vybrané základní školy vzdělávají cca 500 až 700 žáků.
- kritérium profilace školy před samotným výzkumem nebyl zohledňován. V průběhu výzkumu bylo ale zjištěno, že daleko jednodušší situaci se zavedením povinného druhého cizího jazyka měla ta škola, která byla již před revizí vedena jako škola jazyková.
- školy, které splňovaly výše zmíněná kritéria, byly vytipovány z hlediska dostupnosti v regionu. Jednalo se o oblast Středních Čech.
- některé zástupce vrcholového a středního managementu škol byli doporučeni, na jiné byly získány dobré reference a následně kontakty od kolegů. Rozhovor probíhal jak s řediteli škol, tak i se zástupci ředitelů.
- dalším kritériem byla volba škol, kde se ředitelé, případně zástupci či koordinátoři ŠVP přímo účastnili procesu revize ŠVP ZV

4.2 Cíle výzkumu

Cílem výzkumné části práce bylo metodou dotazování a analýzy dokumentů zjistit a popsat, jak probíhal proces revize ŠVP ZV na základních školách a jaké byly reálné efekty této revize pro management školy. Při stanovování cíle výzkumu byla použita publikace Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách, kde Švaříček a Šed'ová⁵⁵ hovoří o cíli intelektuálním – jakým způsobem práce přispěje k rozšíření odborného poznání, praktickém – zda budou moci být výsledky použity v praxi a personálním – jak výzkum obohatí výzkumníka samotného.

Intelektuální cíl je naplněn zmapováním jednotlivých manažerských oblastí, funkcí a kompetencí, které přímo souvisely s revizí ŠVP ZV. Pojmenováním intelektuálního cíle je pak možno naplnit i praktický cíl. Poznatky výzkumu mohou využít ředitelé škol při pravidelných aktualizacích svých ŠVP, které bývají nedílnou součástí učebního procesu. Na některých školách tomu tak je téměř každý školní rok.

⁵⁵ ŠVAŘÍČEK, Roman a ŠED'OVÁ KLÁRA. A KOLEKTIV. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Praha: Portál, 2007. 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0.

4.3 Výzkumná otázka

Základní výzkumná otázka zní: Jakými procesy musel projít management školy, aby byl schopen aplikovat reálné efekty revize RVP ZV do svého ŠVP ZV?

Výzkumná otázka se týká manažerských oblastí, funkcí, které byly v procesu revize ŠVP ZV uplatňovány. Tyto manažerské oblasti jsou následně rozděleny do pěti okruhů, resp. šesti okruhů. Šestý okruh je pojmenován ostatní skutečnosti, které z rozhovoru vyplynuly.

Řízení (management) změny v tom směru, že organizace byla ovlivněna vnějšími podněty (revizí RVP ZV) a tyto musela zpracovat do svého ŠVP ZV. *„Řízení změn je oblast, která se zaměřuje na změny, na jejich zavádění a prosazování do života organizace.“*⁵⁶

Time management, ve smyslu vytvoření časového harmonogramu zpracování úprav RVP ZV do ŠVP ZV oslovené školy. Návrh časového harmonogramu zpracování úprav měly školy k dispozici na webových stránkách⁵⁷, kde se mu věnovala velká pozornost. Zároveň bylo školám doporučeno se navrhnutého harmonogramu držet, případně si nastavit svůj časový plán, z toho důvodu, aby se všichni zapojení cítili bezpečněji a zadané úkoly zpracovávaly v požadovaném termínu.

Delegování úkolů souvisejících s procesem revize *„Jedná se o převedení konkrétních činností ředitelem na jiného zaměstnance a s nimi také předání části rozhodovacích pravomocí.“*⁵⁸

Kontrolu provedených prací na revizi a zpracování úprav do vzdělávacího programu *„...vyhodnocování strategie a zjišťování odchylek, hledání příčin a způsob nápravy, aby se dosáhlo určených cílů a splnění plánu.“*⁵⁹

56 Management mania: Řízení změn (Change management) [online]. 2014 [cit. 2015-02-14]. Dostupné na internetu: <<https://managementmania.com/cs/rizenizmen>>.

57 Rvp.cz: Metodický portál inspirace a zkušenosti učitelů [online]. [cit. 2014-11-04]. Dostupné na internetu: <<http://digifolio.rvp.cz/view/view.php?id=6433>>.

58 Syslová, Zora a kol. Jak úspěšně řídit mateřskou školu. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. s. 278. Řízení školy. ISBN 978-80-7357-976-0.

59 Syslová, Zora a kol. Jak úspěšně řídit mateřskou školu. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. s. 68. Řízení školy. ISBN 978-80-7357-976-0.

Evaluaci úprav v rámci revize RVP ZV a zapracování změn do ŠVP ZV, kdy je evaluace definována jako: „...kolektivní proces zjišťování dat a předem dohodnutých aspektů práce školy, na kterém se podílejí předem dohodnutí zástupci různých skupin aktérů školního života.“⁶⁰

4.4 Výzkumná metoda

Pro bakalářskou práci byla zvolena metoda kvalitativního výzkumu, konkrétně polostrukturovaný rozhovor kombinovaný s analýzou příslušných vzdělávacích programů navštěvovaných škol. Metoda rozhovoru byla zvolena po prostudování knihy Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách od Švaříčka, Šedřové a kol., zvláště z toho důvodu, že: „...je nejčastěji používanou metodou sběru dat v kvalitativním výzkumu“⁶¹ a zaručuje jeho pružnost. Podle Hendla⁶² stanoví výzkumník na počátku výzkumu téma a základní výzkumné otázky. Ty může modifikovat, doplňovat během výzkumu, sběru dat a analýzy. V průběhu výzkumu nevznikají pouze výzkumné otázky, ale i hypotézy a nová rozhodnutí. Výzkumník sbírá data, analyzuje a podle výsledků se rozhodne, která data potřebuje⁶³. Díky pružnosti kvalitativní metody bylo rozhodnuto, že pro výzkumný úkol uplatníme hloubkový rozhovor, respektive polostrukturovaný rozhovor, který vychází z předem připraveného seznamu témat a otázek. Designem výzkumné metody polostrukturovaný rozhovor je případová studie pěti škol.

4.5 Realizace projektu, vstup do terénu

Vedení školy bylo nejdříve osloveno emailem s popisem výzkumného úkolu a s žádostí, zdali může být na jejich škole výzkum proveden. Podle jejich reakcí byl výzkum domluven buď telefonicky, nebo bylo navázáno na již zavedenou emailovou korespondenci a následně bylo domluveno konkrétní datum setkání. Nutno podotknout, že z oslovených sedmi škol všichni odpověděli kladně a žádosti o provedení výzkumu vyhověli. V žádném případě odmítli. Nakonec bylo vybráno pět škol, protože na dvou

60 POL, Milan. Škola v proměnách. Brno: Masarykova univerzita, 2009. s. 90. ISBN 978-80-210-4499-9.

61 ŠVAŘÍČEK, Roman a Šedřová KLÁRA. A KOLEKTIV. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Praha: Portál, 2007. s. 158. ISBN 978-80-7367-313-0.

62 Hendl, Jan. Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace. 3. vyd. Praha: Portál, 2008. 407 s. ISBN 978-80-262-0219-6.

63 HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace. 3. vyd. Praha: Portál, 2008. 407 s. ISBN 978-80-262-0219-6.

školách již nepůsobil koordinátor ŠVP, na kterého byla ze strany vedení revize ŠVP v roce 2013 delegována.

Následovalo osobní setkání s řediteli, zástupci ředitelů, kdy došlo k detailnějšímu popisu výzkumného úkolu. Poté se uskutečnil rozhovor, který byl po celou dobu nahráván na diktafon. Nahrávání bylo zvoleno z důvodu použití opakovaných přehrávek, zapracování důležitých dat do případové studie a použití přímých citací.

4.6 Etické dimenze výzkumu

Při rozhovoru byla zachována etická stránka výzkumu. Ta je obsažena v následujícím souhlasu. *„Důvěrnost znamená, že nebudou zveřejněna žádná data, jež by umožnila čtenáři identifikovat účastníky výzkumu.“*⁶⁴ Před rozhovorem byl respondent ujištěn o zachování důvěrnosti a anonymity. *„Při poučení souhlasu se předpokládá, že, s výzkumem budou souhlasit všichni jeho účastníci. V požadavku je obsažen předpoklad, že účastníci výzkumu budou seznámeni s povahou a veškerými případnými důsledky své účasti na výzkumu.“*⁶⁵ Respondenti byli seznámeni s okolnostmi výzkumu a možností rozhovor odmítnout. Zároveň poskytovali data na základě poučeného souhlasu. Rozhovor probíhal bez účasti dalších osob v klidném prostředí jejich kanceláře. V rámci zpřístupnění práce účastníkům řízení byla po ukončení rozhovoru nabídnuta možnost seznámit se s výsledky výzkumu, a to po obhajobě bakalářské práce. Někteří byli pro přečtení, jiní na tom netrvali.

4.7 Metody sběru dat

*„Metody sběru dat jsou specifické postupy poznávání určitých jevů, které badatel užívá s cílem rozkrýt a reprezentovat to, jak lidé interpretují a vytvářejí sociální realitu.“*⁶⁶

Sběr dat do bakalářské práce probíhal formou hloubkového, respektive polostrukturovaného rozhovoru. Celkem bylo uskutečněno pět rozhovorů s řediteli nebo zástupci škol pěti organizací.

64 ŠVARŤÍČEK, Roman a Šed'ová KLÁRA. A KOLEKTIV. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Praha: Portál, 2007. s. 45. ISBN 978-80-7367-313-0.

65 ŠVARŤÍČEK, Roman a Šed'ová KLÁRA. A KOLEKTIV. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Praha: Portál, 2007. s. 46. ISBN 978-80-7367-313-0.

66 ŠVARŤÍČEK, Roman a Šed'ová KLÁRA. A KOLEKTIV. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Praha: Portál, 2007. s. 142. ISBN 978-80-7367-313-0.

V průběhu rozhovoru s respondentem byl procházen ŠVP jejich zařízení a byly porovnávány změny před a po revizi. Rozhovor probíhal podle předem připravených otázek, které byly zaměřeny na zmapování jednotlivých manažerských oblastí, funkcí a kompetencí⁶⁷. Díky kombinaci výzkumných metod (rozhovor a analýza dokumentů) si oslovení respondenti vybavovali okamžiky, které s aktualizací souvisely. Zároveň byly zaznamenány vyčerpávající odpovědi, které jsou zpracovány ve výzkumné zprávě. Kromě předem připravených otázek z rozhovoru vyplynuly i další doplňující otázky, které se dotýkaly sledovaného jevu a byly důležité pro upřesnění zkoumané problematiky.

4.8 Výběr otázek pro rozhovor

Konkrétní otázky se týkaly seznámení se se smyslem a cílem revize, prostudování souvisejících dokumentů k revizi, časového rozložení revize, analýzy stavu ŠVP ZV před úpravami, vytvořením podmínek pro práci na úpravách, delegováním na konkrétní osoby, týmy a autoevaluaci. Celé znění otázek je zpracováno v Příloze č. 1

Výběru otázek pro rozhovor předcházelo studium literatury, zaměřené na metodologický výzkum. Díky tomuto byly sestaveny konkrétní otázky, a to jak jednorázové (otázka 1 – 5), otevřené (6 – 12), tak i neutrální a jasné. Jednorázové otázky byly určeny k navázání kontaktu mezi tazatelem a respondentem a nebyly důležité pro sběr dat. Otevřené otázky umožnily respondentovi zvolit si vhodnou odpověď. Zároveň byly položené otázky neutrálně stavěné, aby neměl respondent pocit, že dotýkají jen jeho osoby.

4.9 Záznam dat, jejich zpracování a metoda transkripce textu

Data plynoucí z rozhovoru byla zaznamenávána na diktafon. Ten byl zvolen především kvůli možnosti reprodukovat zaznamenaný projev do práce. V průběhu rozhovoru byla zaznamenána u některých respondentů lehká nervozita z nahrávacího zařízení.

Přepis rozhovoru byl časově náročný, zvláště kvůli nedostatku zkušeností. Rozhovory byly přehrávány opakovaně kvůli vytvoření písemného záznamu, který odpovídal výzkumnému cíli. Tento záznam byl doplněn přímými citacemi respondentů. Vzhledem k tomu, že byl výzkum rozdělen do šesti okruhů, bylo dosti náročné přiřazovat odpovědi do jednotlivých kategorií. Při poslechu audiozáznamu byly použity písemné poznámky,

⁶⁷ Viz příloha č. 1

které byly rozděleny do příslušných kategorií. Následně byly zapracovávány do práce a k tomu doplňovány přímé citace. Metodou transkripce textu: „...*proces převodu mluveného projevu z interview nebo ze skupinové diskuse do písemné podoby*“⁶⁸ byl shrnující protokol: „...*tato technika nezachovává celý text, provádí se jistý způsob shrnutí*.“⁶⁹

4.9.1 Zobrazovací prostředky, analýza a interpretace dat

Vzhledem k tomu, že v bakalářské práci byl zvolen kvalitativní výzkum, je zobrazovacím prostředkem text: „*Hlavní zobrazovací technikou v kvalitativním výzkumu je text, který je případně opatřen kódy*.“⁷⁰ Text byl doplněn dalším zobrazovacím prostředkem, a to tabulkami. V první tabulce (tabulka č. 1) jsou shrnuta kritéria výběru škol pro můj výzkum, v druhé tabulce (tabulka č. 2) jsou shrnuty poznatky výzkumu a tyto jsou porovnány. „*Tabulka se může sestavit tak, aby ukázala vztah uvnitř případu nebo mezi případy studie*.“⁷¹ U tabulky č. 2 jsou porovnány případové studie 5 škol se zaměřením na jednotlivé manažerské funkce a oblasti, které jsou podrobněji popsány ve výzkumné zprávě.

S analýzou dat bylo započato ihned po uskutečnění prvního rozhovoru. Data byla rozsáhlá, tudíž naším úkolem bylo: „...*začít s jejich organizací a zpracováváním*.“⁷² V první fázi byl rozhovor přehráván a rozdělován do příslušných kategorií podle manažerských oblastí a funkcí. V další fázi vznikl text s interpretacemi a přímými citacemi, který byl doplněn o analyzovaná data z prostudovaných ŠVP.

4.10 Výzkumná zpráva

Ve výzkumné zprávě je uvedeno pět modelů škol, které byly dotazovány. Otázky jsou shrnuty do šesti okruhů, které se týkají řízení (managementu) změny, time managementu,

68 HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace. 3. vyd. Praha: Portál, 2008. s. 208. ISBN 978-80-262-0219-6.

69 HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace. 3. vyd. Praha: Portál, 2008. s. 209. ISBN 978-80-262-0219-6.

70 HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace. 3. vyd. Praha: Portál, 2008. s. 213. ISBN 978-80-262-0219-6.

71 HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace. 3. vyd. Praha: Portál, 2008. s. 214. ISBN 978-80-262-0219-6.

72 HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace. 3. vyd. Praha: Portál, 2008. s. 210. ISBN 978-80-262-0219-6.

delegování, kontroly, evaluace procesu a ostatních skutečností plynoucích z rozhovoru. U každého ze subjektů je pro upřesnění doplněna přímá citace. V následující kapitole jsou shrnuty závěry.

Tabulka 3: Kritéria výběru školy

	případ A	případ B	případ C	případ D	případ E
umístění školy	město	město	město	město	město
počet žáků	540	550	470	600	750
profilace školy	bez profilace	rozšířená výuka matematiky	rozšířená výuka cizích jazyků	bez profilace	rozšířená výuka počítačové techniky
počet let ve funkci	16	6	6	3	8
funkce respondenta na škole	zástupce ředitele	ředitel	zástupce ředitele	ředitel	zástupce ředitele pro II.stupeň

4.10.1 Případová studie - škola A

Jedná se o školu městského typu, která sdružuje cca 500 žáků. Nemá žádnou profilaci. Na této škole proběhl rozhovor se zástupkyní ředitele, která působí ve své funkci již šestnáct let a byla koordinátorem změn souvisejících s aktualizací ŠVP ZV. Delegována byla ředitelem školy, který ji zároveň vybral pro rozhovor. Z rozhovoru vyplynulo, že byla přímo účastna spolu s ředitelem tvorby první verze ŠVP ZV, který se následně zaváděl do reálného života školy. Tudíž má srovnání s procesem tvorby a revize. Ředitel působí ve své funkci sedmnáct let.

Řízení změny – cíl a smysl revize RVP ZV byl zjištěn koordinátorem ŠVP a následně přetlumočen kolegům. Vedení včetně pedagogického sboru bylo připraveno na změnu jen z části. I když byla revize avizována rok dopředu, nepřikládali jí žádnou váhu. Tiskem

proběhlo několik zpráv, ale vzhledem k nestabilní politické situaci a překotnosti změn nebylo zřejmé, jestli se revize opravdu uskuteční. *„Informovanost škol proběhla nedostatečně. Školy nevěřily tomu, že změna opravdu proběhne. Kolem změn probíhala národní diskuse, která revizi předcházela. Na jaře jsem zaznamenala, že se změny opravdu uskuteční.“* Podle vedení školy nebyla pedagogická veřejnost dostatečně informována. Analýzu momentálního stavu delegovala zástupkyně na jednotlivé vyučující konkrétních předmětů. Nevytvářely se spolupracující skupiny. Tito jednotlivci měli aktuální stav analyzovat, následně porovnat s chystanými změnami a v případě potřeby změny zpracovat. Delegování proběhlo na poradě, kde jim byl úkol přidělen a písemně zaznamenám do tabulky. Tabulka obsahovala název předmětu, jméno pedagoga, datum vložení předmětu se zpracovanými změnami, případně datum vložení předmětu bez úprav (některé předměty změnu nepotřebovaly) a podpis. Zároveň bylo nutné, aby vyučující prvního a druhého stupně spolupracovali v případě návaznosti výstupu učiva druhého období a nástupu třetího období ŠVP ZV.

S chystanou revizí nastaly zásadní změny, a to v oboru Cizí jazyk, konkrétně zavedení dalšího cizího jazyka nejpozději do osmého ročníku jako povinného. Časová dotace byla ve výši tři hodiny povinného cizího jazyka a tři hodiny druhého povinného cizího jazyka, a to na druhém stupni základní školy. Hledaly se cesty, jak změnu aplikovat do vlastního ŠVP ZV. Díky tomu vznikly 3 učební plány pro výuku druhého cizího jazyka. Toto zavedení bylo pro management školy velice náročné a způsobilo jim problémy, zvláště v sestavení rozvrhu. Personální obsazení nebylo třeba posilovat. Pokrylo se stávajícími vyučujícími, zvláště těmi, kteří neměli plný úvazek. Během rozhovoru se zástupkyní bylo nahlíženo do jejich starého vzdělávacího programu a ten byl porovnáván revidovaným.

Pedagogický sbor měl zajištěn pracovní podmínky ve formě možnosti zúčastnit se seminářů, případně dalších podpůrných aktivit. Bohužel jich bylo ze strany vzdělávacích institucí velice málo a po zveřejnění byly ihned obsazeny. Tudíž toho využila jen koordinátorka ŠVP ZV.

Time management – vedení školy nemělo dopředu vypracovaný časový harmonogram zapracovávání změn, ale při rozhovoru vyplynuly následující orientační časové body, které jsou shrnuty podle odpovědí zástupkyně:

Září 2012 – první zmínka o chystaných úpravách (té se nepřikládala žádná váha)

Březen 2013 – projednání chystaných změn mezi ředitelem a zástupcem ředitele

Duben 2013 – rozdělení úkolů jednotlivým vyučujícím a stanovení termínu odevzdání

Květen 2013 – odevzdání zadaných úkolů, školení koordinátora

Červen -srpen 2013 – zapracování změn do svého ŠVP

Srpen 2013 – schválení upraveného ŠVP pedagogickou a školskou radou

Delegování – koordinátor zapracování úprav RVP ZV do ŠVP delegoval úkoly s tím spojené na jednotlivé pracovníky, kteří měli za úkol projít aktuální stav jednotlivého, jim přiděleného, předmětu a následně ho porovnat s chystanými změnami a tyto do něj zapracovat. Některý z pedagogů měl přidělen i dva předměty. Každý zaměstnanec odpovídal za splnění svého úkolu. *„Odpovědnost za revize předmětu ŠVP přiděleno jmenovitě. Úkolem je porovnat stávající vzdělávací obsah s požadavky RVP ZV a provést změny a uložit na disk Q.“* Po zapracování změn vložili pedagogové jim přidělený předmět na centrální počítačové diskové uložení, které bylo pro tyto účely zřízené (výše zmíněný disk Q). S tímto uložetím pracovali v průběhu celé revize. Ten se dále dělil na jednotlivé složky podle předmětů. Stáhli si z něj školní verzi jim přiděleného předmětu a potřebné změny, které museli zapracovat. Toto jim na disk vložil koordinátor ŠVP. V reálu to bylo provedeno tak, že každý z pedagogů si stáhl materiál, který potřeboval a zpět uložil materiál se zapracovanými změnami. Koordinátor ŠVP následně upravené předměty zapracoval do příloh původního ŠVP ZV. *„Stáhla jsem si vzorovou schválenou přílohu na stránkách Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.“*

Kontrola – kontrolu zapracovaných změn, které měly být hotové do května 2013, prováděla zástupkyně ředitele, tedy koordinátorka ŠVP ZV. Ta určila termín, do kdy měly být úpravy hotové, a po vypršení zkontrolovala. Při kontrole zjistila, že někteří učitelé svůj úkol nesplnili. Jednalo se o dva pedagogy, kteří nedodrželi termín. Vyzvala je k urychlenému doplnění, protože i ona byla na jejich práci vázána. Po upozornění chybu

napravili a v nově stanoveném termínu úkol odevzdali. Tento případ řešila jen domluvou, žádné další sankce nenastaly. Při zpracovávání revidovaných materiálů do ŠVP využívala koordinátorka ŠVP ZV možnosti telefonických dotazů konzultačního centra na internetových stránkách www.rvp.cz. Bylo to hlavně z toho důvodu, aby se ujistila, zda škola postupuje správně a nebude jim v případě inspekce zjištěno pochybení.

Autoevaluace – nový aktualizovaný program byl schválen pedagogickou radou a následně předložen školské radě k vyjádření. Po roce vplynuly některé skutečnosti, ale nebyly to skutečnosti procesní, nýbrž konkrétně plynoucí z podnětů vyučujících.

Ostatní skutečnosti plynoucí z rozhovoru – dle respondentky byla těmito úpravami zásadním způsobem ohrožena autonomie školy, protože se musel měnit učební plán, který byl vázán na změny plynoucí z úprav RVP ZV. „...byli jsme nuceni změnit učební plán žákům osmého ročníku za chodu, museli jsme omezit volitelné předměty, kterými se některé školy profilovaly.“ Škola, potažmo školy, neměly na vybranou a musely zavést povinný druhý cizí jazyk. Časovou dotaci získali zrušením volitelných předmětů, kterými se mohly některé školy profilovat. To nebyl případ školy A. U nich se to týkalo žáků se speciálními vzdělávacími potřebami. Ti přišli o volitelné předměty, které jim umožňovaly zažít úspěch v oblasti, která jim vyhovovala, např. vaření, sportovní hry, atd. Byli nuceni přijmout výuku druhého cizího jazyka, i když byli zaměřeni prakticky. Určitou volnost (autonomii) škola pocítovala v možnosti rozhodování, v jakém ročníku bude druhý cizí jazyk vyučován.

Součástí rozhovoru byla analýza dokumentů před a po revizi. Z té vyplynula nutnost nově zavést tři učební plány výuky cizího jazyka, oproti jednomu stávajícímu. Dále bylo patrné, že přibyly další oblasti, které musely být doplněny o nové skutečnosti. Jednalo se o obor Matematika, kde se v druhém období přidávají výstupy, které se týkají propedeutiky zlomků, desetinných a záporných čísel. Zmíněné učivo se stalo povinnou součástí výuky na prvním stupni. Do té doby bylo součástí výuky druhého stupně, i když, podle slov zástupkyně, se s touto tematikou žáci prvního stupně seznamovali jako s rozšiřujícím učivem. Další změny se týkaly oblastí Dopravní výchova, Finanční

gramotnost, Korupce, Obrana vlasti, Ochrana člověka za běžných rizik a mimořádných událostí a téma Zdraví. Učivo Dopravní výchovy bylo rozšířeno o slova a věty tak, aby se zdůraznil jeho význam, důležitost a odpovědné chování žáků v jednotlivých dopravních situacích. Obdobně byla řešena oblast Ochrany člověka za běžných rizik a mimořádných událostí, dále oblast Zdraví, kdy měl být zdůrazněn význam účelného chování při ohrožení v každodenních rizikových situacích a mimořádných událostech, zvýrazněná problematika zdravého životního stylu a aktivní podpory zdraví. Finanční gramotnost byla do ŠVP ZV zapracována nově. Stejně tak téma Korupce a Obrany vlasti. Podle názoru zástupkyně byly některé z oblastí uměle včleněny. Dokonce si myslí, že došlo k lobby některých vlivných subjektů, které prosazují své zájmy. *„Je spousta oblastí, které si zaslouží naši pozornost a do revize zahrnuty nebyly.“*

4.10.2 Případová studie – škola B

Jedná se o školu městského typu, která vyučuje 550 žáků. Profiluje se rozšířenou výukou v oblasti matematiky. V rámci výzkumu byl osloven ředitel školy, se kterým proběhl i následný rozhovor. I když na škole působí vyškolený koordinátor ŠVP ZV, přesto celou revizi v roce 2013 zaštiťoval ředitel. Koordinátor má pouze formální funkci. Ředitel je ve funkci šestým rokem, tudíž nebyl aktivně přítomen tvorbě ŠVP ZV v prvopočátku. Vzhledem k tomu, že před nástupem do funkce ředitele pracoval jako inspektor České školní inspekce, je v problematice RVP ZV potažmo ŠVP ZV znalý.

Řízení změny – na revizi ŠVP ZV byla škola připravena již s předstihem. V roce 2012 došlo k velkým úpravám jejich vzdělávacího programu z toho důvodu, že stávající vyučujícím nevyhovoval. Díky tomu byl předpřipraven materiál pro nastávající revizi. Tady lze konstatovat, že škola byla na změny připravena. Bylo to též zásluhou toho, že ředitel spolupracoval s Českou školní inspekcí a nastávající revizi očekával.

Zásadní úpravy proběhly v zavedení druhého cizího jazyka pro žáky druhého stupně. Škola měnila učební plán v oblasti Cizí jazyk a Další cizí jazyk. Z toho důvodu, že neměla možnost přechodného období zavedení změn, musela od září 2013 vytvořit 4 učební plány. Všechny tyto problémy nemusely být, pokud by mohlo proběhnout již zmíněné přechodné období a stávající učební plán mohl doběhnout. V současné době škola vyučuje podle třech

učebních plánů, příští rok podle dvou a teprve další rok se vše sjednotí. Čtyři, případně tři učební plány s sebou přináší komplikace v rozvrhu. Komplikace s personálním osazením ředitel školy neuvedl, tudíž lze předpokládat, že s ním problémy neměl.

V průběhu rozhovoru byla možnost nahlížet do vzdělávacího programu a sledovat jednotlivé učební plány, které byly označeny pro větší přehlednost písmeny abecedy. Co mě oproti jiným školám zaujalo, bylo to, že součástí vzdělávacího programu byla přílohová část s projekty. K tomu se některé školy nepřikláněly z toho důvodu, že byly pro vyučující svazující.

Změny, které nastaly v osnovách prvního stupně, ředitel školy téměř nezmínil, protože s sebou nenesly žádné závažné úpravy. Tyto byly z větší části zakomponovány již od loňského roku.

Na jaře 2013 se zúčastnilo vedení školy spolu s vedoucími předmětových komisí a metodických sdružení seminářů, zaměřených na revizi ŠVP ZV. Tyto uvedl ředitel školy jako dostačující pro aplikaci chystaných změn. Zároveň zůstal s lektory v kontaktu a případné nejasnosti s nimi konzultoval.

Time management – vedení školy nemělo dopředu vypracovaný podrobný časový plán zapracování úprav, protože ho nepovažovalo za důležitý. Tento byl jen rámcový, protože se neočekávaly žádné velké změny.

V pololetí školního roku 2012/2013 se začalo pracovat na úpravách. Analýza současného stavu a zapracování změn byla delegována ředitelem na vedoucí předmětových komisí druhého stupně a vedoucí metodického sdružení na prvním stupni, kteří měli předat své podklady řediteli do konce školního roku. Během hlavních prázdnin ředitel spolu s koordinátorem ŠVP zapracoval podklady do ŠVP. Následně byl revidovaný ŠVP v srpnu 2013 schválen pedagogickou radou a předložen školské radě k vyjádření. Od 1. 9. 2013 se podle něj začalo vyučovat.

Delegování – ředitel školy delegoval úkoly spojené s revizí ŠVP ZV na vedoucí předmětových komisí a vedoucí metodického sdružení. Ředitel byl zároveň vedoucím metodického sdružení pro obor Matematika a její aplikace. Jak uvedl, v té době nikoho schopného do této funkce neměl. Vyškolený koordinátor ŠVP ZV, který na škole působí,

byl pouze spolupracujícím prvkem ředitele školy. Celou revizi na škole zastřešoval ředitel. Spojí úpravu se zásadní změnou grafického a systémového rozdělení. U každého předmětu jsou zvlášť zpracovány osnovy a zvlášť obecný úvod. V první fázi zpracování úprav uvažoval ředitel o tom, že najme člověka, případně firmu, která by mu celý revidovaný vzdělávací program přepsala podle připravených pokynů. Nakonec od toho upustil, protože se jednalo o velice důležitý dokument, nad kterým chtěl mít stoprocentní kontrolu.

Kontrola – kontrolu revize ŠVP ZV prováděli v první fázi vedoucí předmětových komisí a metodického sdružení. V druhé fázi prováděl kontrolu celého revidovaného programu ředitel školy. V průběhu mého rozhovoru byl již tento aktualizovaný vzdělávací program k 1. 9. 2013 zkontrolován Českou školní inspekcí, která nezjistila žádné pochybení.

Autoevaluace – proces autoevaluace proběhl ve formě schválení pedagogickou radou a následně předložení k vyjádření školské radě. Po roce vidí vedení školy jako velkou výzvu možnost využití portálu INSPIS ŠVP, který provozuje Česká školní inspekce. Jedná se o portál, který slouží k vytváření, editaci a možnosti úprav ŠVP podle příslušných RVP.

Ostatní skutečnosti plynoucí z rozhovoru – ředitel školy si nemyslí, že systém RVP a ŠVP vede k vyšší kvalitě českého školství: „...a sice systém, který je dán striktně a povinně pro všechny školy. Jakási jednotnost osnov by byla vhodnější, lepší, především pro žáky a vyučující a pro řízení kvality ve škole.“

Ředitel zároveň není odpůrce novelizací, ke kterým v budoucnu docházet bude. Tyto vidí jako návrat k jednodušším osnovám, které tu v minulosti byly, „...musím zmínit zelenou knihu, která dávala školám ohromný prostor a zároveň umožňovala autonomii škol, i když tu byla jednotná nit škol.“ Zelenou knihou rozumí ředitel školy jednotný Vzdělávací program Základní škola, který vydalo MŠMT v roce 1996 a který předcházela ŠVP. Podle ředitele je potřeba mít svůj ŠVP připravený a využít elektronické podoby

portálu České školní inspekce INSPIS ŠVP. Ten by měl vložené vzdělávací programy pružně připravit k revizím.

4.10.3 Případová studie – škola C

Škola C má své působiště v okresním městě a patří k jedné z nejprestižnějších místních škol. Vyučuje 470 žáků. Rozhovor proběhl se zástupkyní ředitele, která zároveň koordinovala revizi ŠVP ZV v roce 2013. Ve své funkci působ 6 let. Před tím pracovala na této škole jako vyučující anglického jazyka a byla součástí týmu tvorby ŠVP ZV v roce 2006. Škola se zapojila do sítě pilotních škol a podle svého vzdělávacího programu vyučovala o rok dříve, než většina ostatních škol. Profiluje se rozšířenou výukou anglického jazyka, a to od prvního ročníku.

Řízení změny – vzhledem k tomu, že škola cítila potřebu revize svého vzdělávacího programu již delší dobu, spojila toto s plánovanou celorepublikovou revizí RVP ZV, potažmo ŠVP ZV. Svůj vzdělávací program měla vytvořený jako pilotní škola již od roku 2006. Další revize přišla v roce 2009, a proto cítila jako nutnost provést další úpravy, které vyšly na rok 2013. *„Začlenili jsme změny dané ze shora a naše změny, o kterých jsme stejně uvažovali.“* Koordinátorka ŠVP prostudovala na stránkách MŠMT a Výzkumného ústavu Praha dostupné materiály s označenými změnami, které následně použila jako příručky k revizi. Tyto rozmnožila k obecnému použití. Stejně jako ve škole B se zmínila o Zelené knize (jednotný vzdělávací program Základní škola), podle které se některým členům pedagogického sboru lépe pracovalo. Byly totiž dány jednotné osnovy s prostorem pro profilaci škol.

Škola sleduje trendy v jiných zemích a podle vyjádření zástupkyně se například v Německu k systému jednotných osnov vrátili: *„...vrací se k jasně daným osnovám, kde je podrobně a konkrétně popsáno učivo v daném ročníku, není to obecné.“*

Podle slov zástupkyně se od roku 2006 vyučuje na druhém stupni druhý cizí jazyk. Z tohoto důvodu při revizi nenastala žádná velká změna, jen se upravily počty hodin pro výuku druhého cizího jazyka v jednotlivých ročnících. Na posílení hodin druhého jazyka škola využila disponibilní hodiny.

Škola nevyužila podpůrných aktivit, jako jsou semináře, konference, protože to nepovažovala za nutné. Postačující pro ni byly informace z příruček vydaných MŠMT a z internetových stránek Metodického portálu inspirace a zkušenosti učitelů.⁷³

Během rozhovoru se zástupkyní byl porovnáván jejich starý vzdělávací program s novým, který prošel v září 2013 revizí.

Time management – přibližně rok před chystanou revizí ŠVP ZV zaregistrovalo vedení školy první informace, a to z pedagogického tisku, na stránkách MŠMT a z ministerských věstníků. Práce samotné započaly v pololetí školního roku 2012/2013, kdy byly na poradě zadány vedoucím předmětových komisí úkoly, ve znění promyslet si, co chci na učebních plánech měnit a zapracovat chystané povinné změny dle RVP ZV. Upravené materiály byly koordinátorům předány do konce školního roku 2012/2013. Během hlavních prázdnin aktualizovali koordinátoři celý vzdělávací program, a to formou dodatku. V srpnu byl schválen pedagogickou radou a předložen školské radě.

Delegování – hlavním koordinátorem revize ŠVP ZV byla zástupkyně ředitele školy, která vše zastřešovala. Úkoly delegovala na dva koordinátory, kteří jsou letitými zaměstnanci školy a podíleli se na tvorbě vzdělávacího programu v roce 2006. Zároveň pracovali na aktualizaci v roce 2009. Tudíž se v celém vzdělávacím programu nejlépe orientovali, měli celkový přehled. Ti dále delegovali na vedoucí předmětových komisí, případně jednotlivce, který jako jediný vyučuje některý z předmětů. Vedoucí předmětových komisí zpracovali připomínky od svých kolegů v komisi a povinné chystané změny za svůj předmět. Koordinátoři spolu s hlavním koordinátorem všechny podklady začlenili do ŠVP ZV. Řešili to formou dodatku k původnímu vzdělávacímu programu.

Kontrola - předběžnou kontrolu prováděli koordinátoři, závěrečnou kontrolu provedl hlavní koordinátor. Aktualizovaný vzdělávací program ještě nebyl zkontrolován Česká školní inspekce, tudíž škola nemá zpětnou vazbu od kontrolního orgánu.

⁷³ Dostupné na adrese www.rvp.cz

Autoevaluace – proběhla na pedagogické radě při schvalování aktualizovaného programu a při předložení k projednání školské radě. Z procesu následné interní autoevaluace vyplynula nutnost zavedení tematických plánů pro každý předmět v každém ročníku. Bylo to z důvodu kontroly zápisu v třídních knihách, které musely obsahovat učivo, případně výstupy ze vzdělávacího programu. V podstatě tím škola zajistila skutečnost, že nevypadne žádné učivo, případně výstup, který je zaznamenán ve vzdělávacím programu.

Ostatní skutečnosti plynoucí z rozhovoru – revize přinesla velké množství administrativní zátěže zvláště pro koordinátory ŠVP, kteří zapracování změn věnovali téměř půlku hlavních prázdnin. Byly to hodiny navíc, které nemohla škola zaplatit. Aktualizace znamenala obrovskou administrativní zátěž, kopírování několika výtisků ŠVP, desítky hodin práce navíc v době své dovolené a mnoho další práce. Podle zástupkyně byla narušena autonomie škol, hlavně díky svazujícím prvkům v revidovaném RVP ZV: „...revize vede k určité unifikaci učiva.“

Zajímavé bylo, že se za celou dobu rozhovoru zástupkyně nezmínila o řediteli školy. Ten se do procesu revize vůbec nezapojoval. Dále se nezmínila o začleňování změn do osnov prvního stupně. Pravděpodobně nebyly tak závažné, aby se o nich zmiňovala.

V průběhu rozhovoru se zástupkyní bylo nahlíženo do vzdělávacího programu, který je zaměřen na podporu výuky jazyků a sportu.

4.10.4 Případová studie – škola D

Další navštívená základní škola leží v menším městě a jako jediná v něm poskytuje základní vzdělání pro 600 žáků. Rozhovor proběhl s ředitelkou školy, která byla oslovena. Tato zastřešovala revizi ŠVP ZV k 1. 9. 2013, i když velkou část delegovala na koordinátora ŠVP. Nicméně byla dostatečně kompetentní odpovědět na mé otázky. Ve své funkci je třetím rokem. Před tím pracovala na MŠMT ve skupině, která se zabývala otázkou RVP ZV a ŠVP ZV. V době aktualizace RVP ZV a následně ŠVP ZV spolupracovala s Českou školní inspekcí jako přizvaná osoba, která kontrolovala soulad

RVP ZV s ŠVP ZV. Tuto funkci vykonává i nadále. Během rozhovoru byla možnost nahlížet do revidovaného vzdělávacího programu a zároveň ho porovnávat se starým.

Řízení změny – ředitelka školy chápe vzdělávací program jako živý organismus: „...*my aktualizujeme téměř každý rok, buď komplexně, nebo formou dodatků, protože se situace ve škole neustále mění.*“ Díky tomu se nepozastavila nad tím, že se bude k 1. 9. 2013 revidovat. Tento postoj byl ale ovlivněn i skutečností, že se pohybovala v oblasti externích kontrolních orgánů, konkrétně spolupracovala s Českou školní inspekcí. Díky tomu byla s cílem revize seznámena a očekávala od ní zjednodušení celého vzdělávacího programu. Byla to právě Česká školní inspekce, která vysílala podněty na MŠMT v oblasti revize RVP ZV následně ŠVP ZV. Při kontrolách narážela na části, které byly zbytečně rozepisovány a nebyly pro vzdělávání tolik důležité. Například oblast materiálních podmínek vzdělávání, kam školy vypisovaly počty sociálních zařízení. Podle slov ředitelky se přikláněla Česká školní inspekce k zjednodušení, zestručnění RVP ZV, následně ŠVP ZV.

Podle slov ředitelky uplynul dlouhý čas od prvních vzdělávacích programů, které se tvořily v roce 2007, tudíž revize byla nutností. Ona sama by vzdělávací programy ještě více zestručnila. „...*nyin se zjišťuje, co je administrativní záležitost, co neslouží potřebám školy, jen aby byl naplněn zákon. Kontrolní orgány, Česká školní inspekce, si musí odkontrolovat bod po bodu, jak je rozepsán podrobně či nepodrobně.*“

Největší změnu při aktualizaci vzdělávacího programu v roce 2013, a to zavedení druhého cizího jazyka na druhém stupni základní školy, neviděla ředitelka školy jako problém. Druhý povinný jazyk na druhém stupni zavedli v osmém a devátém ročníku, kde do té doby měli k prvnímu cizímu jazyku volitelnou konverzaci druhého jazyka. Z té udělali povinný druhý cizí jazyk. Toto s sebou nepřineslo žádné komplikace, ani nárůst pedagogického personálu.

Na prvním stupni šlo jen o drobné úpravy, které se do vzdělávacího programu zapracovaly. Rozšířil se obor Člověk a jeho svět, konkrétně o dopravní výchovu, finanční gramotnost a ochranu člověka za běžných rizik a mimořádných událostí.

Vzhledem k tomu, že na škole působí vyškolený koordinátor ŠVP, který se ve svém oboru velice dobře orientuje, nebylo zapotřebí posílat další pedagogický personál na semináře, případně konference, zaměřené na problematiku revize. Možná to bylo dáno i tím, že je ředitelka školy v neustálém kontaktu s Českou školní inspekcí, tudíž má aktuální přehled o dění a způsobech nových řešení.

Time management – časový harmonogram revize byl dán jen datem zahájení výuky, tedy 1. 9. 2013. Od toho se proces revize odvíjel. Žádný podrobný časový plán vytvořen nebyl. Na jaře školního roku 2012/2013 dostal koordinátor ŠVP pokyn k zahájení úprav a k pověření jednotlivých vyučujících k připomínkování stávajícího vzdělávacího programu. Veškeré připomínky a změny musely být odevzdány do konce školního roku tak, aby byl čas na jejich zpracování. To proběhlo během hlavních prázdnin a podílel se na něm koordinátor ŠVP spolu s ředitelkou školy. V přípravném týdnu měsíce srpna byl vzdělávací program schválen pedagogickou radou a předán školské radě.

Delegování – vedení školy delegovalo úkoly plynoucí s revizí na koordinátora ŠVP. Ten dále delegoval na předmětové komise, konkrétně vedoucí. Ti zodpovídali za aktualizaci přidělené části vzdělávacího programu. V rámci své skupiny delegovali na jednotlivé členy, a to analýzu současného stavu vzdělávacího programu a zpracování povinných změn. Předávání probíhala na školním intranetu, který je všemi pracovníky využíván i pro ostatní účely. Finální znění aktualizovaného vzdělávacího programu zpracovával koordinátor ŠVP spolu s ředitelkou školy.

Kontrola – kontrolu zpracovaných změn prováděla ředitelka školy spolu s koordinátorem ŠVP. Jako nejvhodnější metodu zvolili kontrolu křížem, ...*“koordinátorka změny zapracovala a poslala mi, já jsem zkontrolovala, připomínkovala a poslala jsem koordinátorce, ona opět zapracovala a poslala mi verzi dva. Takto jsme si to posílaly pětkrát až šestkrát.”*

Autoevaluace – proces autoevaluace proběhl formou schválení nových úprav na pedagogické radě v měsíci srpnu a předložením školské radě k projednání. Autoevaluace obsahu učiva, naplnění výstupů, cílů a kompetencí byla převedena na jednotlivé vyučující. „...*myslím si, že je to záležitostí každého učitele, protože se na aktualizaci podíleli.*“ Jejich ŠVP ZV je sestaven po dvou měsících. Po této době si učitelé kontrolují naplnění učivo, cíle, výstupy a kompetence.

Ostatní skutečnosti plynoucí z rozhovoru – vedení školy nevidělo v revizi RVP ZV, dále ŠVP ZV žádný závažný problém. Naopak, přivítalo ji. Na tuto skutečnost bylo připraveno a snažilo se ji řešit co nejjednodušším způsobem. Aktualizace jejich vzdělávacího programu probíhají každý rok, někdy formou dodatku, v roce 2014 formou nového aktualizovaného programu. Bylo to z toho důvodu, že dodatkový materiál přestával být přehledný. V roce 2015 se chystají na další aktualizaci, zvláště z toho důvodu, že na škole vyučují děti se střídavou péčí a tato skutečnost musí být ošetřena v dokumentech.

Z rozhovoru nevyplývalo, že by byla díky revizi RVP ZV, následně ŠVP ZV narušena autonomie školy. Veškeré aktualizace a revize bere vedení jako nedílnou součást vývojových změn školství.

Při studiu ŠVP byla patrna zjednodušenost formulací a některých oblastí před aktualizací a po aktualizaci. Škola umožňuje vzdělávání pro žáky s lehkým mentálním postižením, pro které má vytvořený ŠVP ZV zpracovaný podle přílohy RVP ZV upravující vzdělávání žáků s lehkým mentálním postižením.

4.10.5 Případová studie – škola E

Jedná se o školu městského typu, která vyučuje 670 žáků. Do září 2013 se profilovala rozšířenou výukou výpočetní techniky. Rozhovor proběhl se zástupkyní druhého stupně, která při revizi ŠVP ZV v roce 2013 aktivně spolupracovala se dvěma koordinátory ŠVP. Z toho důvodu byla dostatečně kompetentní odpovídat na mé otázky. Součástí rozhovoru byl i náhled do jejich vzdělávacího programu před a po revizi. Zástupkyně je ve funkci

osm let, předtím pracovala jako učitelka na druhém stupni. Zároveň spolu s kolegy stála u tvorby ŠVP ZV v roce 2007. Ředitelka školy působí na této pozici osmým rokem.

Řízení změny – změnu v podobě revize RVP ZV, následně ŠVP ZV nepřijalo vedení školy s velkým nadšením. S cílem se seznámili na internetových stránkách k této reformě určených. Zároveň se zapojili do diskuse odborné veřejnosti, z které vyplynulo, že se naše školství vrací do doby, kdy se vyučovalo podle jednotných osnov. I z úst zástupkyně padlo přání, aby se opět vytvořily jednotné osnovy. Tento názor podle ní zastávají hlavně zkušení praktici, kteří vyučovali před rokem 2007, tedy podle Zelené knihy.

Chystanou revizi spojila škola s interními podněty ze strany vyučujících a vedoucích předmětových komisí, kteří připomínkovali stávající vzdělávací program. Škola se do té doby profilovala rozšířenou výukou výpočetní techniky, která přestávala být díky rychlému vývoji aktuální. Tudíž se vedení rozhodlo přesunout disponibilní hodiny z předmětu informatika na jiné předměty. Posílili výuku matematiky a českého jazyka. Díky zavedení povinného druhého cizího jazyka na druhém stupni vznikly tři učební plány. Časová dotace byla posílena hodinami volitelných předmětů, které musely být zrušeny, případně omezeny. Škola nemusela posilovat pedagogický sbor. Komplikace s rozvrhem nebyly závažné.

Škola nevyužila odborných seminářů a konferencí, protože měla vyškolené koordinátory, kteří pár měsíců před revizí dostudovali příslušné kvalifikační studium.

Time management – pro připravované změny nebyl sestaven žádný časový harmonogram. Na počátku školního roku 2012/2013 bylo dohodnuto, že všichni pedagogové budou při výuce podrobně mapovat ty oblasti vzdělávacího programu, které nevyhovují a které by se od příštího roku přepracovaly. Všechny připomínky měli zaznamenávat a připravovat jako podklady pro chystanou aktualizaci spojenou se zapracováním povinných změn. Podklady se shromažďovaly průběžně do konce školního roku, kdy je koordinátoři zapracovali do aktualizovaného vzdělávacího programu.

Delegování – delegování jednotlivých kompetencí souviselo s výše popsaným postupem. Vedení školy rozhodlo o zahájení práce, a to na počátku školního roku 2012/2013. Z toho vyplynuly úkoly pro jednotlivé vyučující, kteří je předávali vedoucím předmětových komisí a ti následně koordinátorům ŠVP. Na škole působili koordinátoři dva. Koordinátoři spolu s vedením zapracovávali všechny změny do aktualizovaného vzdělávacího programu, podle kterého se začalo vyučovat k 1. 9. 2013.

Kontrola – kontrola zapracovaných změn byla delegována na koordinátory. Zároveň musel každý z pedagogů vyplnit tabulku, ve které stvrdil svým podpisem, že analyzoval stávající stav jemu přiděleného předmětu a do něj v případě potřeby zapracoval povinné změny, případně změny plynoucí z interních potřeb. Podepsali se všichni, i když tak neučinili. Zástupkyně ředitele se při rozhovoru nad tímto postupem pozastavila, ...“zde se ukazuje jiný pohled vedení a zaměstnance. Někteří vezmou předmět za svůj, jiní ho berou povrchně.“

Autoevaluace – proces autoevaluace byl realizován formou dotazníků a pohospitačních rozhovorů. Z toho vyplynulo, co do budoucna měnit, případně jak měnit. Zároveň vedení využívá k procesu autoevaluace obsahu učiva SCIO testy pro devátý ročník, z kterých plynou některé skutečnosti. Jak ty kladné, tak ty záporné. Vedení školy tuší, kde vznikají chyby a hledají nástroj k jejich odstranění. Aktualizovaný ŠVP byl schválen pedagogickou radou a předložen k projednání školské radě.

Ostatní skutečnosti plynoucí z rozhovoru – jako pozitivum revize ŠVP ZV vidí vedení školy v tom, že si někteří zaměstnanci museli díky tomu uvědomit důležitost jejich vzdělávacího programu, který je pro ně závazný. „...museli jsme přinutit lidi k tomu, aby si ho vzali do ruky. Jak se s ním nějakou dobu nepracuje, sklouznou učitelé k učebnicím.“ Závazné totiž nejsou učebnice, jak se někteří domnívají, ale příslušné ŠVP.

Podle vedení školy byla revizí ŠVP ZV výrazně porušena autonomie školy. Ta musela odbourat některé volitelné předměty a z části zapříčinila zrušení profilace. Velké zásahy

nastaly v oblasti volitelných předmětů na druhém stupni. Například se musel zrušit předmět Etická výchova, který byl z minulosti důkladně propracován. Jeho osnovy se pracně včleňovaly do jiných oborů, předmětů.

Zároveň zástupkyně zmínila problém s přestupujícími žáky. Ti, vzhledem k tomu, že se vzdělávali podle jiného programu, měli rozdílné úrovně znalostí. Škola se nad tím pozastavila, protože existují jednotné výstupy pro daná období. Přesto se ukázaly velké rozdíly mezi probraným učivem.

Tabulka č. 4 Porovnání případových studií

	Případ A	Případ B	Případ C	Případ D	Případ E
Řízení změny	- zavedení druhého cizího jazyka s velkými problémy - komplikace s rozvrhem - nebylo třeba posilovat personál,	- zavedení druhého cizího jazyka s problémy, - komplikace, s rozvrhem - nebylo třeba posilovat personál,	- zavedení druhého cizího jazyka bez problémů, - komplikace s rozvrhem nebyly, - nebylo třeba posilovat personál,	- zavedení druhého cizího jazyka bez problémů, - komplikace s rozvrhem nebyly, - nebylo třeba posilovat personál,	- zavedení druhého cizího jazyka s problémy, - komplikace s rozvrhem nebyly závažné, - nebylo třeba posilovat personál,
Time management	- práce na revizi probíhala od září 2012,	- práce na revizi probíhala od ledna 2013,	- práce na revizi probíhala od ledna 2013,	- práce na revizi probíhaly od jara 2013,	- práce na revizi probíhaly od září 2012,
Delegování	- na jednotlivé pracovníky,	- na vedoucí předmětových komisí a metodického sdružení,	- na dva koordinátory, dále vedoucí předmětových komisí,	- na koordinátora, dále na vedoucí předmětových komisí,	- na vedoucí předmětových komisí, jednotlivé pracovníky, koordinátory ŠVP,
Kontrola	- koordinátor ŠVP (zástupce ředitele),	- ředitel školy,	- hlavní koordinátor ŠVP (zástupce ředitele),	- koordinátor ŠVP, ředitel školy,	- koordinátoři ŠVP,
Autoevaluace	- schválení pedagogickou radou, projednáno se školskou radou,	- schválení pedagogickou radou, projednáno se školskou radou,	- schválení pedagogickou radou, projednáno se školskou radou, - interní autoevaluace,	- schválení pedagogickou radou, projednáno se školskou radou, - autoevaluace jednotlivými pracovníky,	- schválení pedagogickou radou, projednáno se školskou radou, - dotazníky, pohospitační rozhovory,
Ostatní	- narušena autonomie školy,	- chybělo přechodné období, - zavedení jednotných osnov, - Zelená kniha	- administrativní zátěž, - narušena autonomie školy, - Zelená kniha	- zjednodušení ŠVP	- narušena autonomie školy, - zavedení jednotných osnov, - Zelená kniha

4.11 Shrnutí výzkumné zprávy

Ve škole A se stala koordinátorkou revize ŠVP zástupkyně ředitele, která delegovala úkoly na jednotlivé pracovníky. Nevznikaly žádné pracovní skupiny. Podmínky pro práci byly zajištěny v technické podpoře, dále ve formě seminářů a jiných podpůrných aktivit organizovaných Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Podle vedení jich ale bylo málo. O změnách ŠVP se na škole začalo diskutovat od září 2012. Kontrolu zapracovaných změn prováděla zástupkyně ředitele. Následně byl aktualizovaný ŠVP schválen pedagogickou radou a bez komplikací projednán školskou radou.

Ředitel školy B delegoval úkoly spojené s připravovanými změnami ŠVP na vedoucí předmětových komisí a metodického sdružení. Učinil tak i přes fakt, že na škole působí koordinátor ŠVP, který zde plní pouze formální funkci. Na chystané změny byla škola připravena, ale nepočítala s tím, že proběhnou bez přechodného období. Práce na připravované revizi probíhaly od ledna 2013. Vedení školy se snažilo zajistit maximální množství vzdělávacích seminářů a dalších podpůrných aktivit. Kontrolu prováděli v první fázi vedoucí předmětových komisí a metodického sdružení. Finální kontrolu provedl ředitel školy. Aktualizovaný ŠVP byl schválen pedagogickou radou a následně předložen k projednání školské radě.

Škola C využila chystané revize ŠVP k zapracování změn, které vyplynuly z interních potřeb. Hlavním koordinátorem ŠVP byla zástupkyně ředitele, která delegovala úkoly spojené s připravovanými změnami na dva koordinátory ŠVP a vedoucí předmětových komisí. Škola nevyužila žádných podpůrných aktivit ve formě seminářů či konferencí. Pracovala pouze s webovými portály poskytovanými Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Práce spojené s plánovanou revizí ŠVP započaly v lednu 2013. Žádné komplikace se zavedením druhého cizího jazyka škola neočekávala, protože se profilovala rozšířenou výukou cizích jazyků a na druhém stupni již druhý jazyk vyučovala. Kontrolu zapracovaných změn prováděl hlavní koordinátor ŠVP. Následně byl nový aktualizovaný ŠVP předložen ke schválení pedagogické radě. Po schválení byl projednán školskou radou.

Ve škole D zastřešovala revizi stávajícího ŠVP ředitelka školy, která delegovala práce s ní spojené na koordinátora ŠVP a ten na vedoucí předmětových komisí. Nad chystanými

změnami se nikdo z nich nepozastavil, protože se svým ŠVP pracovali každý rok jako s živým materiálem. Samotné práce nad úpravami programu započaly na jaře 2013. Vedení školy přivítalo chystanou revizi ŠVP, protože v ní vidělo zjednodušení některých částí programu, které nebyly pro vzdělávání tak důležité. Jednalo se například o technické podmínky škol, které bývaly složitě vypisovány. Škola nevyužila podpůrné aktivity ve formě seminářů či konferencí. Vyškolený koordinátor ŠVP byl dostatečně kompetentní tuto roli zastat. Následnou kontrolu prováděl koordinátor ŠVP a finální kontrolu ředitelka školy. Upravený ŠVP byl schválen pedagogickou radou a poté předložen k projednání školské radě.

Škola E spojila chystanou revizi ŠVP s interními úpravami. Vedení školy delegovalo práce spojené s revizí na koordinátory ŠVP a ti na vedoucí předmětových komisí a jednotlivé pracovníky. Od září 2012 zaznamenávali pedagogičtí pracovníci podněty, které měly být zapracovány do finální upravené verze ŠVP. Vzhledem k tomu, že na škole působí vyškolení koordinátoři ŠVP, nebylo třeba využívat seminářů. Kontrolu zapracovaných změn v ŠVP prováděli koordinátoři ŠVP. Přepracovaný ŠVP byl schválen pedagogickou radou. Následně byl předložen k projednání školské radě.

Z výzkumu vyplynulo, že proces revize ŠVP ZV byl doprovázen zásadní změnou, která se týkala zavedení povinného druhého cizího jazyka na druhém stupni základních škol. Třem z pěti škol přinesla tato změna velké problémy, a to se sestavením několika učebních plánů pro výuku druhého cizího jazyka. Dá se předpokládat, že to bylo způsobeno absencí přechodného období pro zavedení změn. Do poslední aktualizace byly totiž všechny závažnější změny ŠVP ZV prováděny právě přechodným obdobím, které umožňovalo dokončit dobíhajícím ročníkům výuku podle původních osnov.

Dalším zjištěním je fakt, že ostatní změny v různých vzdělávacích oborech, jako je matematika, člověk a jeho svět, výuka finanční gramotnosti, ochrana člověka za běžných rizik a mimořádných událostí, dopravní výchova, obrana vlasti, korupce a výchova ke zdraví, byly pouze formálně zapracovány. Reálný dopad na změnu výuky výše zmíněných oborů a předmětů nebyl zjištěn.

5 Závěr

Cílem práce bylo zjistit, jak probíhal proces revize ŠVP ZV na základních školách a jaké byly reálné efekty této revize pro management školy.

V teoretické části byl vymezen pojem kurikulum a částečně rozkryta problematika kurikulární reformy v České republice. Zároveň byl okrajově popsán pojem decentralizace a s tím související otázka autonomie škol. Zde nezůstalo pouze u obecně pedagogického pojmu kurikulum, ale byl vymezen kompetenční pojem řídicích pracovníků, u kterých proces ŠVP ZV začínal.

Ve výzkumné části byly komparovány jednotlivé subjekty, a to z hlediska manažerských oblastí, kompetencí a funkcí. Z případových studií vyplynulo, že většina respondentů byla nucena bez přechodného období připravit nové osnovy pro výuku druhého cizího jazyka. To s sebou neslo změnu v oblasti volitelných předmětů, které musely být nuceně nahrazeny druhým cizím jazykem. Díky tomu, že se některé školy profilovaly právě díky volitelným předmětům, byla tímto zásahem shora narušena jejich profilace, potažmo autonomie.

Ze studia materiálů vyplynulo, že reálný dopad revize RVP ZV, následně ŠVP ZV se projevil ve značném omezení autonomie škol. Původní myšlenka kurikulární reformy začíná ustupovat do pozadí. Školy se nemohou profilovat, protože začínají být svazovány jednotnými osnovami, které tu již v minulosti byly. Většina respondentů začala upozorňovat na spojení starých jednotných osnov v podobě Zelené knihy se současným trendem našeho školství. Z výzkumu vyplynula otázka, kterou si pokládají ředitelé škol: *„Proč tedy nenavrhnout jednotné transparentní osnovy, které by byly zárukou koncepčnosti českého školství?“*

Vzhledem k tomu, že revize musela proběhnout, bylo třeba, aby se management školy na zásadní změnu připravil. Očekávání že respondenti využijí ve větší míře informace průvodce upraveným RVP ZV na webovém portálu, nebylo naplněno. Právě na webovém portálu rvp.cz byla vysvětlena podstata revize, dále zde byl připraven návrh časového harmonogramu zpracování úprav RVP ZV do příslušných ŠVP ZV, různá doporučení na provedení úprav v ŠVP ZV, vzorové dokumenty, odkazy na další informace související

s upravenými tématy a další. Školy těchto stránek využili jen zřídka. Příčinou může být například nedostatečná informovanost o této možnosti. Některé školy vyčkávaly, jestli revize RVP ZV opravdu proběhne a předpokládaly, že jim bude s dostatečným časovým předstihem představena. Nestalo se tak. O plánované revizi se dozvídali z různých zdrojů, ale chyběl jednotný pokyn ze strany Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

Výzkumná zpráva analyzuje a interpretuje polostrukturované rozhovory a analýzy školských dokumentů. Shrnutí výzkumné zprávy poskytuje odpovědi na výzkumnou otázku. Management školy procházel v průběhu revize procesem řízení změny, delegováním, kontrolou a autoevalucí. Dále pracoval s časovým harmonogramem zapracování úprav ŠVP. Management školy byl nucen rušit volitelné předměty, díky kterým se škola profilovala. To bylo způsobeno povinností zavedení výuky druhého cizího jazyka a omezenou časovou dotací.

Přínos této bakalářské práce s ohledem na školský management je v rozkrytí některých manažerských oblastí, kompetencí a funkcí, které lze aplikovat v procesu případných aktualizací a revizí ŠVP. Uvedeny jsou konkrétní postupy managementu školy a jejich výsledky jsou využitelné na různých typech škol.

6 Seznam použitých informačních zdrojů

1. Hendl, Jan. Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace. 3. vyd. Praha: Portál, 2008. 407 s. ISBN 978-80-262-0219-6.
2. Lhotková, Irena, Trojan, Václav Kitzberger, Jindřich. Kompetence řídicích pracovníků ve školství. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 103 s. Řízení školy. ISBN 978-80-7357-899-2.
3. Management mania: Řízení změn (Change management) [online]. 2014 [cit. 2015-02-14]. Dostupné na internetu: <<https://managementmania.com/cs/řízení-změn>>.
4. Maňák, Josef, Janík, Tomáš a Švec, Vlastimil. Kurikulum v současné škole. 1. vyd. Brno: Paido, 2008. 127 s. Pedagogický výzkum v teorii a praxi; sv. 12. ISBN 978-80-7315-175-1.
5. Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: bílá kniha. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 2001. 98 s. ISBN 80-211-0372-8.
6. Orbis Scholae, 2012, 6(1), 108-109, ISSN 1802-4637.
7. Podlahová, Libuše a kol. Didaktika pro vysokoškolské učitele: [vybrané kapitoly]. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012. s. 22. Pedagogika. ISBN 978-80-247-4217-5.
8. Pol, Milan. Škola v proměnách. Brno: Masarykova univerzita, 2009. 194 s. ISBN 978-80-210-4499-9.
9. Průcha, Jan. Moderní pedagogika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2013. 483 s. ISBN 978-80-262-0456-5.
10. Průcha, Jan, ed. Pedagogická encyklopedie. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009. s. 117. ISBN 978-80-7367-546-2.
11. Průcha, Jan, Walterová, Eliška a Mareš, Jiří. Pedagogický slovník. 7., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2013. 395 s. ISBN 978-80-262-0403-9.

12. Rvp.cz: Metodický portál inspirace a zkušenosti učitelů [online]. [cit. 2014-11-04]. Dostupné na internetu: <<http://digifolio.rvp.cz/view/view.php?id=6433>>.
13. Skalková, Jarmila. Obecná didaktika: vyučovací proces, učivo a jeho výběr, metody, organizační formy vyučování. 2., rozš. a aktualiz. vyd., [V nakl. Grada] vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 322 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-1821-7.
14. Slejška, Zdeněk a kol. (2010): Kdy a jak měnit kurikulum [online]. [cit. 2014 – 08 - 02]. Dostupné na internetu: <<http://www.ceskaskola.cz/2010/10/eduin-skav-kdy-jak-menit-kurikulum.html>>.
15. Syslová, Zora a kol. Jak úspěšně řídit mateřskou školu. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 340 s. Řízení školy. ISBN 978-80-7357-976-0.
16. Švaříček, Roman a Šedřová KLÁRA. A KOLEKTIV. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Praha: Portál, 2007. 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0.
17. Úplné znění školského zákona č. 561/2004 ve znění pozdějších předpisů, § 3, odst. 1. [online]. 1. vyd. Dostupné na internetu: <<http://www.msmt.cz/dokumenty/uplne-zneni-zakona-c-561-2004-sb>>.
18. Veteška, Jaroslav a Tureckiová, Michaela. Kompetence ve vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 159 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-1770-8.
19. Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy České republiky v roce 2002. Praha: MŠMT ČR, 2003, s. 135.
20. Výzkumný ústav pedagogický v Praze. Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání: s přílohou upravující vzdělávání žáků s lehkým mentálním postižením: se změnami provedenými k 1.9. 2005. 1. vyd., 2. dotisk. Praha: Výzkumný ústav pedagogický (Praha), 2005. 92 s. ISBN 80-87000-02-1.
21. Walterová, Eliška. Kurikulum: proměny a trendy v mezinárodní perspektivě. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1994. 185 s. ISBN 80-210-0846-6.
22. Walterová, Eliška et al. Školství - věc (ne)veřejná: názory veřejnosti na školu a vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2010. 307 s. ISBN 978-80-246-1882-1.

23. Walterová, Eliška a kol. Úloha školy v rozvoji vzdělanosti. 1. díl. Brno: Paido, 2004. 295 s. ISBN 80-7315-083-2.

7 Seznam příloh

Příloha č. 1: Otázky strukturovaného rozhovoru s ředitelem, zástupcem ředitele, koordinátorem ŠVP školy

Příloha č. 1: Otázky strukturovaného rozhovoru s ředitelem, zástupcem ředitele, koordinátorem ŠVP školy:

- oslovení s možností uskutečnění rozhovoru,
- představení výzkumníka a projektu,
- ujištění o anonymitě,
- požádání o souhlas k participaci na výzkumu,
- požádání o souhlas rozhovor nahrát.

1) Jako ředitel (zástupce ředitele, koordinátor) máte mnoho povinností. Zbývá vám čas na pravidelné aktualizace vašeho ŠVP ZV?

2) Jaký byl váš názor na plánovanou revizi ŠVP ZV?

3) Seznámil jste se v době, kdy byla avizována revize ŠVP ZV se smyslem a cílem jejich úprav? Pokud ano, v jakém časovém období to bylo?

4) Prostudoval jste související dokumenty vydané MŠMT?

5) Jakým způsobem byl analyzován stav vašeho ŠVP ZV před revizí?

6) Jaké byly vytvořeny podmínky pro práci (materiální, DVPP) při revizi ŠVP ZV?

7) Jaký byl vytvořen časový harmonogram úprav? Byl dodržen?

8) Na koho byla revize ŠVP ZV delegována (osoby, týmy)?

9) Kdo prováděl kontrolu úprav v průběhu revize?

10) Jak probíhal na vaší škole proces autoevaluace úprav ŠVP ZV (pokud probíhal)?

11) Ohlédnutí za revizí – co škole přinesla kladného x záporného?

12) Jaký je váš osobní názor na revizi ŠVP ZV?

8 Seznam tabulek

Seznam tabulek

Tabulka 1: Formy existence obsahu vzdělávání (podle Průchy, 2013, s. 246).....	13
Tabulka 2: Kompetence řídicích pracovníků ve školství.....	25
Tabulka 3: Kritéria výběru školy.....	34
Tabulka 4: Porovnání případových studií.....	44